



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**A Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais
de Música, O Rock In Rio**

Juliana Lima Martins Juca

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

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Centeno

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2019

**A Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais de Música,
O Rock In Rio**

Dissertação de Mestrado

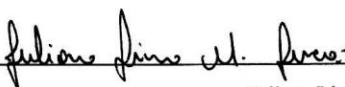
Juliana Lima Martins Juca

**Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa**

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito e que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 23 de Outubro de 2019



Juliana Lima Martins Juca

Agradecimentos

Chegar a esta etapa é, sem dúvida, um grande êxito e uma enorme satisfação. Mas, este trabalho final só foi possível através da colaboração de muitos envolvidos que contribuíram com os seus conhecimentos e ensinamentos para a melhoria e riqueza do mesmo.

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, por estarem sempre do meu lado em todos os momentos importantes da minha vida e por todo o amor e apoio incondicional.

Ao João, por todo apoio, paciência e carinho.

Aos meus amigos, Tatiana, Francisco, Isabela, Juliana e Gabriela, pelo constante apoio e motivação.

À minha querida orientadora Prof. Doutora Maria João Centeno, pelo acompanhamento constante, disponibilidade e partilha de saberes.

Ao meu colega de trabalho Gustavo, pelo incentivo para continuar e chegar ao fim.

Ao festival Rock In Rio, em especial à Dora Palma, por todo o seu contributo na minha investigação.

Por último, mas os mais importantes, à minha avó Maria José, por me ensinar a sonhar e por tornar os meus sonhos realidade.

A todos, do fundo do coração, o meu muito obrigada!

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre Gestão Estratégica da Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais de Música. Visa também refletir sobre os aspetos fundamentais que interligam as áreas das Relações Públicas e da Responsabilidade Social Corporativa no âmbito da comunicação com os públicos e *stakeholders*. Partindo da revisão da literatura sobre os conceitos de Relações Públicas, Responsabilidade Social Corporativa, Indústria Cultural e Eventos (Festivais de Música) pretende-se apresentar a importância das políticas e iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa nos festivais de música com intuito de diminuir o impacto que os mesmos causam na sociedade e meio ambiente e fortalecer o seu relacionamento com *stakeholders* e públicos. A metodologia estudo de caso incide sobre a empresa promotora do Festival Rock In Rio por ser uma empresa que pratica a Responsabilidade Social Corporativa em seus eventos. Através desta investigação pretende-se evidenciar o contributo que as Relações Públicas e a Responsabilidade Social Corporativa podem dar à área dos eventos em Portugal.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Relações Públicas, Indústria Cultural, Eventos, Festivais de Música.

Abstract

The current dissertation aims at deepening knowledge in Strategic Management of Social Corporate Responsibility in Music Festivals. It also aims at reflecting the fundamental aspects that interconnect the areas from Public Relations and Social Corporate Responsibility in the scope of communication with public and stakeholders. Starting from the revision of literature about the concepts of Public Relations, Social Corporate Responsibility, Cultural Industry and Events (Music Festivals), the goal is to present the importance of the Social Corporate Responsibility's policies and initiatives in music festivals with the intent to reduce the impact that they cause in society and the environment and to strengthen its relationship with stakeholders and audiences. The study of case methodology resorts the company promoting the Rock in Rio Festival for being an enterprise that practices Social Corporate Responsibility in its events. Through this investigation it is intended to put in evidence the contribution that Public Relations and Social Corporate Responsibility can give to the events area in Portugal.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Public Relations, Cultural Industry, Events, Music Festivals.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - As Relações Públicas e a Responsabilidade Social Corporativa	5
1.1 Responsabilidade Social Corporativa: Contextualização e Principais Conceitos e Teorias.....	10
1.1.1 Conceitos Associados	15
1.1.2 As quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (Modelo de Carroll, 1991)	18
1.1.3 Modelo de Wood (1991)	20
1.1.4 Modelo de Porter e Kramer (2002, 2006, 2011).....	21
1.2 Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa e Mapeamento de <i>Stakeholders</i>	24
1.3 Vantagens da Responsabilidade Social Corporativa.....	44
Capítulo 2 - A música e os festivais	49
2.1 A Música como Indústria Cultural.....	49
2.2 Os Festivais de Música e as Diferentes Tipologias	52
2.2.1 Contextualização e Evolução do Conceito.....	52
2.2.2 Tipologias de Festivais e Eventos	55
2.4 Análise do Mercado dos festivais de Música em Portugal	62
2.5 Responsabilidade Social Corporativa como uma oportunidade para organizações promotoras de Festivais De Música	68
Capítulo 3 - Metodologia.....	70
3.1 Investigação Metodológica	70
3.2 Metodologia Qualitativa - Estudo de Caso	70
3.3 Procedimentos de Recolha de Dados	72
3.4 O Rock In Rio	76
3.4.1 História.....	76
3.4.2 O que já foi feito em termos de Responsabilidade Social Corporativa.....	78
.....	78
3.4.3 Projeto: Rock In Rio Por um Mundo Melhor.....	80
3.5 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados	82
3.5.1 Análises PEST e SWOT.....	82

3.5.2 Plano de Sustentabilidade - Lisboa (2018).....	86
3.5.4 Auditoria em Comunicação RSC	99
3.5.5 Análise descritiva das entrevistas.....	103
3.6 Interpretação dos resultados.....	108
Conclusão	113
Referências Bibliográficas	118
Anexos.....	126
Anexo 1 - Artigos teóricos selecionados sobre RSC	126
Anexo 2 - Análise dos <i>stakeholders</i> através das preocupações sociais e ambientais	127
Anexo 3 – Mapa para construção da mensagem em RSC	128
Anexo 4 – Entrevistas	129
Anexo 5 – Suportes de Comunicação	145
Anexo 6 – Estimativas anuais da população residente em Portugal.....	150
Anexo 7 – Plano de Sustentabilidade - Rock In Rio Lisboa 2018.....	151
Anexo 8 –Plano de Sustentabilidade 2019 (Rio de Janeiro).....	161

Índice de Figuras

Figura 1 - Semelhanças entre Relações Públicas e Processo de RSC	9
Figura 2 - Pirâmide da RSC proposto por Carroll	18
Figura 3 - Convergência de Interesses	23
Figura 4 - Processo Estratégico de Responsabilidade Social Corporativa	26
Figura 5 - Mapeamento de Stakeholders Simples	29
Figura 6 - Priorização dos Stakeholders através dos três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência.	32
Figura 7 - Aglomeração dos Festivais de Música em Portugal nos anos 1985, 1990 e 1999	64
Figura 8 - Resultados do Rock In Rio	67
Figura 9 - Análise PEST	75
Figura 10 - Análise SWOT	75
Figura 11 - Mapeamento de stakeholders Rock In Rio	91
Figura 13 - Página do Rock In Rio Lisboa no Facebook	145
Figura 14 - Página e Publicações do Rock In Rio no Instagram	145
Figura 15 - Exemplo de Mailing	147
Figura 16 - Website Rock In Rio Página Por Um Mundo Melhor	148
Figura 17 - #EstaTudoConectado	149
Figura 18 - Estimativas anuais de população Portugal	150
Figura 19 - Avaliação das Medidas	162

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo de Desempenho Social Empresarial.....	20
Tabela 2 - Temas Prioritários de Sustentabilidade de Londres 2012.....	61
Tabela 3 - Evolução do Rock In Rio em RSC.....	78
Tabela 4 - Análise PEST (elaborada pela autora).....	82
Tabela 5 - Análise SWOT Rock In Rio (elaborada pela autora).....	84
Tabela 6 - Princípios da Economia Circular.....	86
Tabela 7 - Objetivos do Plano de Sustentabilidade 2018 (Lisboa).....	88
Tabela 8 - Metodologia Para Avaliar as Medidas.....	96
Tabela 9 - Avaliação das Medidas do Rock In Rio 2018.....	96
Tabela 10 - Auditoria de Comunicação aos Suportes de Comunicação (elaborado pela autora).....	99

Introdução

No âmbito do trabalho final de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas foi tomada a opção pela realização de uma dissertação. Nesse sentido, o tema da investigação incide por um lado sobre a Responsabilidade Social Corporativa que se destaca por ser uma vertente discutida nas organizações e que representa iniciativas ou estratégias que as empresas adotam para avaliar e melhorar positivamente seus efeitos no meio ambiente e bem-estar social da comunidade em geral (Rose, 2016), de outro lado, os festivais de música que estão, cada vez mais, ganhando importância no mercado, pois eles movimentam a economia, política e cultura da comunidade por onde passam, são capazes de gerar emprego, renda, aumento do turismo, etc. O que se pretende com a escolha deste tema é comprovar a importância das políticas e iniciativas da gestão estratégica da Responsabilidade Social Corporativa nos festivais de música em Portugal.

O grande problema em questão é que estes festivais além de gerarem movimentação na economia, também causam um impacto social e ambiental excessivo por onde passam; impacto social porque envolvem toda a comunidade em sua volta, exemplo disto, é a logística de acessos para chegar ao local do festival. Muitas vezes, as ruas são bloqueadas, os moradores daquela região não conseguem estacionar ou transitar nas ruas durante o evento, então é necessário que haja ações de responsabilidade social que possam envolver esses públicos com intuito de fazer um bem social. Já na vertente ambiental pode-se afirmar que os festivais geram vários tipos de poluição, principalmente a emissão de gases poluentes para a atmosfera, através da projeção de resíduos no local, o uso de energia na ligação de equipamentos, transportes de cargas, artistas e dos próprios consumidores, o uso de matérias para montagem do festival, entre outros. O fato é que é necessária uma gestão de sustentabilidade, pois segundo a Lusa (2018) em uma notícia no *site* Observador¹ “mais de 70 toneladas de embalagens de plástico, papel, cartão e vidro foram enviadas para a reciclagem na sequência de ações neste verão em praias e em festivais”. Com isto conclui-se que é de extrema importância aplicar a responsabilidade social corporativa nesses festivais.

¹ Observador – Portal de Notícias Português

Decorrente dessa problemática, a presente dissertação tem como objetivo principal mostrar às empresas promotoras de festivais que as estratégias de responsabilidade social corporativa e de relações públicas podem ajudar a diminuir os impactos negativos que os grandes festivais de música causam na sociedade e meio ambiente, além de fortalecerem o seu relacionamento com os públicos e *stakeholders*.

O estudo de caso incide na empresa Rock In Rio, primeiro por ser considerado o maior festival de música do país, segundo por estar há mais de 15 anos no mercado português e terceiro pelo fato de que o festival investe gradativamente na sua responsabilidade social corporativa, assumindo um compromisso em projetos sociais e ambientais. Assim, a investigação pretende responder à seguinte questão: “em que medida a política de responsabilidade social desenvolvida pela empresa responsável pelo festival Rock in Rio Lisboa contribui para o fortalecimento das relações entre a organização e os públicos?”

Relativamente aos objetivos de trabalho dessa investigação, destacam-se: contribuir para um conhecimento mais aprofundado da problemática da responsabilidade social em festivais de música em Portugal; compreender a forma como a empresa Rock In Rio promove estrategicamente a responsabilidade social junto dos seus públicos e perceber quais os objetivos que o Rock In Rio pretende alcançar com a responsabilidade social.

Quanto às motivações que levaram à escolha deste tema, acredito realmente que as políticas de responsabilidade social corporativa são necessárias nos festivais de música, não só pelo fato de as empresas precisarem adotar boas práticas sociais e ambientais, ou porque movimentam a economia, mas também pelo ato de que estes festivais de música transmitem uma linguagem alternativa incrível e aproximam milhares de pessoas. É neste contexto que estes tipos de eventos conseguem deixar o seu contributo para a criação de valor partilhado, consegue-se assim influenciar todos os envolvidos no festival a adotarem as práticas de responsabilidade social.

Em relação à estrutura do trabalho, a investigação está dividida em duas partes principais: enquadramento teórico (parte teórica) que contém dois capítulos nos quais serão abordados dois conceitos principais: Relações Públicas e Responsabilidade Social Corporativa/Festivais de Música e Indústria Cultural e a parte empírica com o estudo de caso ao Rock In Rio Lisboa.

O enquadramento teórico é de suma importância para a elaboração do estudo, pois como afirmam os autores Trentini e Paim (1999, p.68 apud Echer, 2001, p 8), “a seleção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”. É importante destacar que a revisão da literatura se inicia meses antes da construção do estudo, pois através da pesquisa da literatura conseguimos encontrar e elaborar um tema específico para começar o nosso estudo e ela se prolonga até o momento em que o pesquisador estiver familiarizado com os textos dos livros, artigos, etc., a ponto de poder simplificá-los, criticá-los e discriminá-los segundo a intenção do propósito do estudo (Echer, 2001).

O diálogo de alguns autores das áreas de Eventos e Turismo, Relações Públicas e Responsabilidade Social Corporativa foram fundamentais para a construção do enquadramento teórico do estudo. Vale destacar a importância de alguns livros como: *"Festivals, Special Events and Tourism"* e *"Event Studies Theory, Research and Policy for Planned Events"* do autor Donald Getz da área de eventos e turismo; Os artigos sobre a evolução da RSC de Archie B. Carroll; o livro *"Managing Corporate Social Responsibility - A Communication Approach"* de W. Timothy Coombs e Sherry Holladay e os livros e artigos dos autores Scott Cutlip e Allen Center, James Gruinig, Freeman, Fredman da área das Relações Públicas são alguns exemplos de autores e obras que contribuíram para o enquadramento teórico desta dissertação.

O Capítulo 1 se inicia com uma análise da relação entre as Relações Públicas e a Responsabilidade Social Corporativa e a importância do profissional de RP² na gestão da RSC³, para esse efeito é efetuada uma revisão literária da história e da evolução das teorias das duas áreas da comunicação através das perspectivas dos autores fundadores como Lerbinger, Cutlip, Allen, Miles, Marston, Preston, Clark, Wood e etc.. Em seguida, procurando aprofundar os conhecimentos em Responsabilidade Social Corporativa com o objetivo de perceber como o conceito evoluiu, quais os primeiros modelos apresentados e conceitos associados, foram destacados os artigos de Carroll, Wood e Porter e Kramer. Finalizando o capítulo e evoluindo para a estratégia de responsabilidade social corporativa e o mapeamento dos *stakeholders*, destacamos o modelo estratégico proposto pelos autores Coombs e Holladay (2012) que é dividido em

² Abreviatura de Relações Públicas

³ Abreviatura de Responsabilidade Social Corporativa

cinco etapas: *Scanning e monitoring*; Pesquisa Formativa; Criação da Iniciativa RSC; Comunicação da Iniciativa e Avaliação.

No Capítulo 2, primeiramente, aborda-se a Música como Indústria Cultural, depois através dos contributos da literatura, entramos no universo dos festivais de música e definimos festivais, eventos e suas tipologias. Em seguida, faz-se uma análise ao impacto dos festivais de música na economia, política, sociedade e meio ambiente no local onde ele está inserido. Após é realizada também uma análise à evolução e atual situação do mercado de festivais de música em Portugal. Por último, iniciando a investigação, damos ênfase ao estudo de caso e explicamos o objetivo da investigação, ou seja, a importância da responsabilidade social Corporativa como uma oportunidade para as organizações promotoras de festivais de música.

Seguidamente, no que diz respeito à vertente empírica, o Capítulo 3 é dedicado aos processos metodológicos e ao estudo de caso – Rock In Rio Lisboa, começa-se por uma caracterização do que é o festival, apresentando a sua história e o que o festival já fez em termos de práticas sociais e ambientais ao longo dos anos.

Ainda caracterizando o festival e a sua empresa promotora, apresenta-se o projeto “Por Um Mundo Melhor”, o projeto voltado para a sustentabilidade do festival.

Em seguida e uma vez que a pesquisa é qualitativa, são apresentadas as análises SWOT e PEST. Posteriormente é apresentada uma análise do plano de sustentabilidade do festival do ano de 2018 em Lisboa, destacando questões como objetivos, mapeamento de *stakeholders* e evolução da estratégia em RSC. Depois é apresentada uma auditoria em comunicação destacando os principais suportes para comunicar as iniciativas em responsabilidade social corporativa do festival com seus *stakeholders* e públicos. E por fim, é executada uma análise descritiva das entrevistas com a coordenadora de sustentabilidade do Rock In Rio e com a equipe de auditoria e certificação da ISO 20121 – Eventos Sustentáveis.

Para finalizar, são apresentadas algumas delimitações do estudo, considerações e recomendações.

Capítulo 1 - As Relações Públicas e a Responsabilidade Social Corporativa

As organizações estão, cada vez mais, preocupadas com as consequências que as suas atividades podem causar aos seus públicos; o comportamento ético e a responsabilidade social são essenciais à construção de relacionamentos a longo prazo. É neste sentido que as técnicas de Relações Públicas são tão importantes para o sucesso organizacional, já que facilitam o intercâmbio das organizações com os seus diversos *stakeholders* e promovem a comunicação bidirecional (Kunsch, 1986), além de assumirem uma posição estratégica para as organizações e influenciarem a sua identidade e reputação (Hutton, 1999; Grunig e Grunig 2000 apud em Tench e Yeomans, 2009).

Em busca de uma melhor descrição do que são Relações Públicas, destacamos a definição de Harlow (1976), que numa pesquisa, entre os anos 1900 e 1976, encontrou 472 diferentes definições de RP⁴:

“As Relações Públicas é uma função de gestão distintiva que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a administração a manter-se informada e sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração de servir ao interesse público; ajuda a gerência a acompanhar e efetivamente utilizar a mudança, servindo como um sistema de alerta antecipado para ajudar a antecipar tendências; e usa técnicas de pesquisa e comunicação ética como suas principais ferramentas.” (apud Tench e Yeomans, 2009, p.4; Theaker, 2012, p.5).

Esta definição acaba por englobar as funções e o papel dos profissionais de RP e não especifica exatamente o que são as Relações Públicas. Em contra partida ao que Harlow (1976) caracteriza, Grunig e Hunt (1984) assumem que as Relações Públicas gerenciam a comunicação de uma organização, ou seja, assumem um papel estratégico e não apenas funcional.

Depois de Grunig e Hunt, chegamos às definições do Instituto de Relações Públicas (IPR) que, em 1987, classificou as Relações Públicas como “esforços planejados e sustentados para estabelecer e manter a boa vontade e a compreensão entre uma organização e seus públicos” (Theaker, 2012, p.5) e a Sociedade Americana de

⁴ Abreviatura de Relações Públicas

Relações Públicas (PRSA) que as define como um processo estratégico de comunicação que constrói relações de benefício mútuo entre as organizações e seus públicos.

Todas essas definições posicionam as Relações Públicas como parte fundamental na gestão estratégica de uma organização, ou seja, elas gerenciam a comunicação para construir bons relacionamentos de compreensão mútua entre uma organização e seus públicos mais importantes (Gordon, 1997 apud Tench e Yeomans, 2009). Sendo assim, o papel do profissional de Relações Públicas é essencial, pois estes profissionais criam um envolvimento entre os públicos e a organização com intuito de conceber uma troca de interesses entre as duas partes, assim conseguem-se criar relacionamentos duradouros, aumentar a lucratividade e a legitimidade da organização.

Após entendermos um pouco mais sobre o que são as Relações Públicas e o seu papel no ambiente organizacional, vamos descrever a sua relação com a responsabilidade social corporativa e é nesse contexto que evidenciamos a autora Cynthia E. Clark que, no ano de 2000, publicou um estudo voltado para as diferenças entre Relações Públicas e Responsabilidade Social Corporativa, o fato é que o artigo se tornou um grande elemento para compreender melhor as duas teorias e suas relações.

A autora inicia o artigo descrevendo a evolução das duas teorias. É aqui que entramos um pouco na história da evolução das Relações Públicas e da Responsabilidade Social Corporativa. Clark (2000) comenta que embora as Relações Públicas sempre tenham sido denominadas uma disciplina pertencente aos públicos, foi apenas nos anos de 1920 a 1950 que começaram as drásticas mudanças na disciplina, pois “antes deste desse período, as relações públicas eram centradas apenas na divulgação de informações ou comunicados de mão única” (Clark, 2000, p. 364); foi a partir deste momento que os pesquisadores e estudiosos sociais começaram a considerar as relações públicas como uma profissão e a aproximá-las da teoria da responsabilidade social, considerando que seria bom para as relações públicas e portanto seria bom também para os negócios (Clark, 2000).

Logo, a autora comenta o episódio da Grande Depressão que ocorreu nos Estados Unidos durante a década de 1930. Após a crise econômica desse período, o principal desafio das empresas era convencer a sociedade de que as coisas estavam prestes a mudar para melhor, ou seja, as necessidades das empresas eram as mesmas da sociedade, o papel das relações públicas nesse momento era trazer a prosperidade para a

sociedade e aproximá-la novamente das empresas (Clark, 2000). Contudo foi em 1940 que as relações públicas se tornaram mais sofisticadas e profissionais ao usar técnicas de pesquisa de opinião para estratégias comunicacionais. É importante ressaltar que foi nesse década que a primeira escola de relações públicas foi estabelecida na Universidade de Boston (Clark, 2000).

Já na década de 1950 a televisão se torna uma forte aliada das relações públicas devido à sua capacidade de influenciar as opiniões; também se verificou uma forte expansão nos estudos em relações públicas, nesse período já existiam mais de 100 cursos em universidades (Clark, 2000). Além disso, novos estudos e teorias começam a aparecer. Contudo, durante os anos de 1960, vários movimentos ativistas começam a surgir como grupos de defensores do meio ambiente, contra abusos dos direitos civis, movimento hippies, movimento dos direitos das mulheres, etc. Estes foram apenas alguns desenvolvimentos importantes que contribuíram para a tensão entre as organizações e a sociedade (Clark, 2000). Assim surgem novos desafios para os profissionais de relações públicas e uma maior preocupação das organizações de como suas atividades podem influenciar no relacionamento com *stakeholders* e públicos.

As décadas de 70 e 80 foram marcadas por vários escândalos empresariais de corrupção e crimes sociais e ambientais como a explosão da Union Carbide em Bhopal na Índia em 1984, o derrame de óleo no Príncipe William Sound, Alasca em 1989 (Idowu e Filho, 2009), a explosão da usina nuclear em Chernobyl, Ucrânia (1989), o *Apartheid* e a sua congregação racial na África do Sul (Coombs e Holladay, 2011), etc. Por outro lado, os estudos em relações públicas e responsabilidade social começam a interligar-se em 1984 quando Richard E. Freeman surge com a teoria dos *stakeholders* (Ver definição em p.12)

Logo, autores como Edward Bernays (1980), considerado o pai das relações públicas, afirmam que as “relações públicas é a prática de responsabilidade social” (apud Grunig e Hunt, 1984, p.47); já James Grunig (1992) sugere que a ética seja o propósito central das relações públicas permitindo assim que múltiplas perspectivas sociais sejam incorporadas em decisões organizacionais.

É nessa lógica que começamos a aproximar as Relações Públicas da Responsabilidade Social, pois como a definição da disciplina apontada por Bartlett (2011) sugere, as relações públicas focam-se em relacionamentos e alinhamentos entre as organizações e

os vários grupos de opinião no seio da sociedade. Desse modo, “a noção de Responsabilidade Social Corporativa com sua ênfase em uma variedade de questões sociais, está estreitamente alinhada com a forma como as relações públicas se define” (Clark, 2000; Frankental, 2001 apud Bartlett, 2011 p. 70). Ou seja, atualmente os profissionais de RP e seus departamentos tentam direcionar as organizações a envolverem em suas estratégias princípios éticos e morais e as práticas de boa cidadania (Pompper, 2018), principalmente no gerenciamento do relacionamento com as partes interessadas.

Para Pompper (2018), os profissionais de RP devem “servir como um ativista *insider*, moldando eticamente comportamento consciencioso em todos os silos organizacionais” (p. 21), ou melhor, estes profissionais devem atuar também como porta-vozes dos públicos e *stakeholders* dentro das organizações, pois só assim conseguem gerenciar e mediar o relacionamento entre ambas as partes.

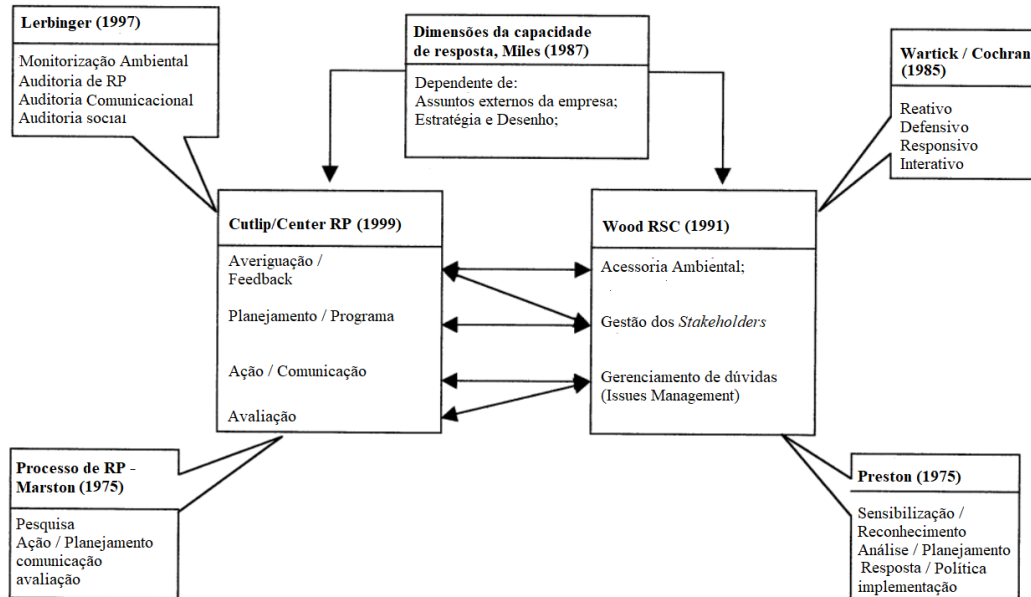
A literatura em relações públicas tem grande importância para a RSC, visto que a justificativa central das relações públicas em tomar uma abordagem ética para o alinhamento entre organização e *stakeholders*/públicos complementa perfeitamente com a lógica da RSC (Bartlett, 2011), uma vez que Gontarz (2008) aponta “a Responsabilidade Social e Relações Públicas se encontram, por tratarem de fatores sociais, econômicos, culturais e políticos, envolvendo cidadãos, consumidores, empresas, comunidades entre outros grupos” (p. 7).

Os processos de gestão também tornam semelhantes as relações públicas e a responsabilidade social corporativa. Clark (2000) apresentou essa semelhança tanto no conteúdo como na evolução dos processos como mostra a figura 1 através dos processos destacados pelos autores Lerbinger (1997), Miles (1987), Wartick e Cochran (1985), Cutlip e Center (1999), Wood (1991), Marston e Preston (1975).

Numa primeira análise à figura 1 pode-se perceber que o processo proposto por Lerbinger é baseado em quatro etapas: monitorização ambiental, ou seja, é baseada em uma pesquisa ou varredura sobre a opinião pública, com intuito de observar eventos sociais e o seu impacto sobre a organização; auditoria em relações públicas – identificar públicos e *stakeholders* e o seu poder sobre a organização; auditoria em comunicação, pesquisar quais são as melhores formas de comunicar interna e externamente e auditoria

social que avalia como a empresa é executada como um cidadão corporativo (Clark, 2000).

Figura 1- Semelhanças entre Relações Públicas e Processo de RSC



Fonte: (Clark, 2000, p. 360)

Ligada à proposta de Lerbinger, temos o processo de relações públicas proposto por Cutlip e Center e o de RSC por Wood (1991). Pode-se perceber que os métodos se complementam a partir do pressuposto que no modelo de Wood (1991) se faz uma avaliação do ambiente político e social, determinando o que seria mais sensível, as exigências da sociedade, já Cutlip se baseia na monitorização ambiental proposta por Lerbinger.

A segunda etapa do processo de Cultip é marcada pelo planeamento e programação, aqui define-se um problema ou uma oportunidade, “os profissionais devem elaborar uma estratégia para gerenciar o problema ou para fazer o melhor da oportunidade” (Clark, 2000, p.371). Da mesma forma, a segunda fase de RSC proposto por Wood (1991) é caracterizada pelo gerenciamento dos *stakeholders*, ou seja, gerir o relacionamento com todo o ecossistema organizacional: acionistas, funcionários, fornecedores, governo, grupos ativistas, comunidade, etc.,.

Já a terceira etapa do processo de relações públicas é caracterizada pela implementação do plano de comunicação, tendo em conta que neste momento um problema/oportunidade foi definido e partir daí foram mapeados e identificados todos os *stakeholders* e públicos. Em contra partida, os autores Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) vêm o gerenciamento de questões como a terceira fase do modelo de desempenho social corporativo (Clark, 2000). Os processos são similares, o que facilita o papel do profissional de relações públicas em definir e gerenciar as políticas e os programas para questões sociais; vale ressaltar que o gerenciamento de problemas ou crises acaba por se tornar também outra área onde relações públicas e RSC se encontram.

Para Clark (2000), as relações públicas e RSC têm ao longo dos últimos anos encontrado um conjunto de semelhanças que forneceram pistas para a sua integração e é desta forma que as áreas vêm trabalhando em conjunto para melhorar a qualidade do relacionamento entre a organização e as partes interessadas.

Todos os caminhos cruzam as Relações Públicas com a Responsabilidade Social Corporativa, a comunicação se torna a peça fundamental para uma boa gestão de RSC e faz com que as RP, além de planejarem e executarem programas e ações de Responsabilidade Social, tornam-se capazes de estabelecer critérios de avaliação que comprovem o sucesso das atividades e orientem possíveis mudanças e atitudes de uma organização (Gontarz, 2008).

1.1 Responsabilidade Social Corporativa: Contextualização e Principais Conceitos e Teorias

Começamos este tópico com a seguinte pergunta: o que significa ser socialmente responsável? Archie B. Carroll, em 1991, começou o seu artigo, um dos mais importantes para o campo da Responsabilidade Social Corporativa, fazendo este questionamento, pois há mais de 58 anos, acadêmicos e profissionais têm realizado um debate sobre os verdadeiros conceitos e práticas da responsabilidade social nas organizações. No entanto, mesmo com todos esses anos de debates e estudos, muitas organizações ainda não conseguem envolver a RSC em suas estratégias.

Diversos conceitos foram lançados para descrever a relação entre os negócios e a sociedade (Idowu e Filho, 2009). Os primeiros escritos sobre a temática foram

denominados mais frequentemente como Responsabilidade Social (RS); em vez de Responsabilidade Social Corporativa, “talvez porque a idade de destaque das corporações modernas e a dominância do setor empresarial ainda não tinha ocorrido ou sido notado” (Carroll, 1999, p.2), porém assumimos usar o termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para a construção deste estudo porque o termo além de questões económicas, envolve também questões éticas, morais e filantrópicas nas relações entre as organizações e a comunidade, o que o torna mais próximo do conceito de RP.

Notam-se alguns vestígios da Responsabilidade Social Corporativa no início do século XX, primeiramente devido às críticas ao capitalismo e a elevação do socialismo na Europa (Lopes, 2015), além das críticas referentes às jornadas de trabalho dos funcionários nas empresas e a maximização de lucro dos acionistas. As primeiras referências bibliográficas em torno da temática surgem através de alguns autores como Chester Barnard (1938) em “*The Functions of The Executive*”, JM Clark (1939) “*Social Control of the Business*” e Theodore Krep’s (1940) “*Mediatio of the Social Business*” (In Carroll, 1999).

A moderna RSC (Carroll, 1999) surge apenas nos anos 50 com a publicação do livro de Howard R. Bowen (1953) “*Social Responsibilities of the Businessmen*” que teorizou a RSC como relação entre empresa e sociedade. O autor considerava as empresas como centros vitais de poder e de decisão e as suas atividades tocavam a vida da sociedade em muitas áreas (Carroll, 1999).

Alguns anos depois, Keith Davis (1960) sugeriu que a responsabilidade social corporativa se refere a “decisões e ações de empresários tomadas por razões pelo menos parcialmente além do interesse econômico ou técnico do direto da empresa” (In Carroll, 1991, p. 2); o autor ainda complementa sua teoria ao afirmar que “não se pode dizer que uma empresa é socialmente responsável, se ela meramente cumpre apenas os requisitos mínimos da lei, porque é isso que qualquer bom cidadão faria” (apud Freeman, R.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. e Colle, S.,2010, p. 236). Para o autor, qualquer cidadão pode assumir a responsabilidade social porque segue as leis impostas pelo seu país, ou seja, as empresas precisam assumir uma responsabilidade social além do que apenas seguir as leis, pois isto todo mundo faz.

O autor William C. Frederick (1960) também apresentou forte contribuição na contextualização de RSC durante a década de 60; para ele, a responsabilidade social significa que os empresários devem supervisionar as operações de um sistema

económico que satisfaça as expectativas do público, ou seja, “os meios de produção devem ser empregues de tal forma que a produção e a distribuição devam melhorar o bem-estar socio-económico geral” (Frederick, 1960, in Carroll, 1999).

Já os anos 70 foram caracterizados pela publicação do artigo de Friedman (1977) que tornou o autor contrário a qualquer ação empresarial que não defendesse os interesses económicos da empresa (Lopes, 2015). Segundo o autor, “existe apenas uma responsabilidade social nos negócios - usar os recursos e se engajar em atividades destinadas a aumentar seus lucros, desde que ... obtenha uma concorrência aberta e livre, sem enganos ou fraude...” (Friedman, 1977, apud Smith, 2003, p. 86). Em outras palavras, o autor acreditava que se seguissem as leis impostas pelo país como por exemplo pagar seus colaboradores corretamente, seguir a legislação trabalhista, possuir ética nas suas transições comerciais, a única responsabilidade social da empresa seria o dever de maximizar o lucro para os acionistas.

Contudo, alguns anos depois, Richard E. Freeman (1984) surge com a teoria dos *stakeholders* que tem como objetivo atender, ou melhor, priorizar todas as partes interessadas de uma organização (colaboradores, sociedade, consumidores, fornecedores, grupos ativistas, governo, parceiros, concorrentes e os próprios acionistas). O autor conceitua *stakeholder* como qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado por uma organização (Freeman, 1984); o autor ainda complementa que é necessário uma investigação em volta da organização para perceber e compreender quais são os seus *stakeholders* ou partes interessadas.

Na teoria dos *stakeholders*, a responsabilidade social vai além das atitudes destacadas por Friedman (1977), ela envolve estratégias que visam o bem-estar de todo o ecossistema organizacional, ou seja, ser socialmente responsável requer simplesmente que uma entidade corporativa se comporte bem em todas as suas relações e que pratique medidas que ajudariam a reduzir os impactos negativos de suas ações, tanto no meio ambiente como com seus *stakeholders* (Idowu e Filho, 2009).

Os anos 90 são considerados os anos da gestão em RSC e da integração da teoria dos *stakeholders* (Lopes, 2015). Os maiores contributos devem-se a Carroll (1991) com o seu modelo da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Ver modelo em 1.1.2, página 18) e Wood (1991) que, com base nos modelos de Carroll (1979) e de Wartick e Cochran (1985), configura o Modelo de Desempenho Social (Ver modelo em 1.1.3, página 19).

O século XXI é marcado pelos avanços tecnológicos comunicacionais tornando a sociedade mais informada e participativa, nesse sentido essa nova geração de cidadãos começa a exigir mais das empresas, ou seja, exige que as mesmas além de fornecerem bons produtos e serviços, também deem boas condições de trabalhos aos seus funcionários, transmitam uma comunicação limpa e transparente, diminuam suas ações perante o desmatamento e poluição do meio ambiente e ajudem aqueles que precisam, pois os indivíduos da era moderna estão, cada vez mais, conscientes, informados e exigentes como destaca Margarida Kunsch:

“A sociedade espera que as empresas ajudem a preservar o ambiente, vendam produtos seguros, tratem bem os funcionários com igualdade, sejam verdadeiras com seus clientes e, em alguns casos, cheguem até mais longe, oferecendo treinamento aos desempregados, contribuindo para a educação e as artes e ajudando a revitalizar áreas onde há também concentrações de pobreza” (1997, p. 137).

A Responsabilidade Social Corporativa em uma empresa nasce a partir do momento em que a empresa começa a envolver os *stakeholders* nas suas práticas sociais e ambientais, pois “empresas em todo o mundo já perceberam que as partes interessadas modernas não são mais ingênuas, ao invés disso elas são sofisticadas, educadas, bem informadas, e acima de tudo, sabem o que é melhor para elas” (Idowu e Filho, 2009, p.2),

Mesmo com todos os termos e sinónimos que vieram a ser definidos ao longo dos anos, a RSC pode ser considerada como um conjunto de ações e políticas adotadas pelas organizações com intuito de fortalecer o seu relacionamento com os *stakeholders* e públicos e diminuir as causas de suas ações na sociedade e meio ambiente. Ou como define a Comissão Europeia, a RSC é “um conceito pelo qual as empresas integram as preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e em sua integração com suas partes interessadas de forma voluntária” (apud Coombs, Holladay, 2012, p. 7).

Em resumo deixamos algumas definições da evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa:

“Refere-se as obrigações dos empresários para perseguir essas políticas para tomar essas decisões, ou para seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade.” (Howard Bowen,1953, p. 6, Citado por Carroll, 1999, p.270)

“Uma empresa socialmente responsável é aquela cujo gerência saldos pessoais de multi-interesses. Em vez de lutar apenas para maiores lucros para seus acionistas.” (Harold Johnson,1971, p. 50 apud Carroll, p. 273)

“Abrange as expectativas económicas, legais, éticas, e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo.”
Archie B. Carroll (1979, p. 500)

Refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos. (Wright, Kroll e Parnell, 1995, apud Kunsch, 1997, p. 136)

“Refere-se à obrigação de uma pessoa considerar os efeitos das suas decisões e ações em todo o sistema societal. Os empresários aplicam a responsabilidade social quando consideram as necessidades e interesses de outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações empresariais. Ao fazê-lo, eles olham para além dos interesses estritamente económicos e técnicos da própria empresa.” (Davis e Blomstrom, 1996, in Carroll, 1999, p. 272)

São situações em que a empresa vai além da conformidade e se engaja em ações que aparecem para promover algum bem social, além dos interesses da empresa e que se é exigido por lei. (McWilliams e Siegel, 2001)

Conjunto de ações corporativas voluntárias destinadas a melhorar as ações corporativas não exigidas pela lei, estas ações tentam promover algum bem social e se estendem além dos interesses transacionais explícitos da empresa. Gottschalk (2011)

“É a ação voluntária que uma corporação implementa quando busca cumprir sua missão e cumprir suas obrigações com os *stakeholders*, incluindo funcionários, comunidades, meio ambiente e sociedade como um todo” (Coombs e Holladay, 2012, p.8)

É uma iniciativa ou estratégia que uma empresa adota para avaliar e melhorar positivamente seus efeitos no meio ambiente e bem-estar social da comunidade em geral. Quaisquer estratégias implementadas são completamente voluntárias e não regulamentadas, o que significa que o festival / organização está indo além do que é exigido deles para se “apropriar” de suas responsabilidades sociais. Dan Rose (2016), diretor do Event Insurance Services.

“A RSC refere-se à integração das responsabilidades sociais, ambientais, éticas e filantrópicas de uma empresa em relação à sociedade dentro de suas operações, processos e estratégias de negócios centrais em que os *stakeholders* são relevantes” (Rasche, Morsing & Moon, 2017, p.6).

Vários autores aprofundaram os estudos e apresentaram contributos importantes para a temática, é imprescindível apresentar algumas teorias⁵ e as suas evoluções em volta da responsabilidade social corporativa, pois mesmo com toda a evolução dos conceitos e teorias, atualmente a RSC pode ser considerada também como um campo de estudos (Crane, McWilliams, Matten et al., 2008 apud Ihlen; Bartlett & May, 2014) ou uma

⁵ Ver em anexo 1, Tabela A.1 - Artigos teóricos selecionados à RSC.

estratégia de negócios para lidar com o contexto social e ambiental (COM, 2001). Os autores Coombs e Holladay (2012) comparam as atividades de RSC com um “*triple bottom line*” (ver em página 17), ou seja, as organizações atuais devem estar preocupadas com as pessoas, meio ambiente e o lucro.

1.1.1 Conceitos Associados

Os termos relacionados com RSC proliferaram ao longo de décadas e foram-se condensando nos últimos anos (Lopes, 2015). O avanço e número de pesquisas também contribuíram para o aprofundamento da área e logo surgiram diversas outras denominações para RSC, a título de exemplo destaca-se cidadania corporativa (Matten & Crane, 2005; Waddock, 2004; Windsor, 2001); Responsabilidade Corporativa (Chen e Bouvanin, 2009; Hearth e Palenchar 2008; Hillenbrand e Money, 2007, apud Ihlen; Bartlett & May, 2014); Sustentabilidade usados por muitas empresas com Shell, BP e Ford; Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984); Responsabilidade Empresarial; Desenvolvimento Sustentável; Filantropia Corporativa e Filantropia Estratégica (Kim, Tam & Kim, 2015); Responsabilidade Ambiental; Valor Compartilhado; Balanço Social e assim por diante. Neste tópico vamos referir os que estão mais próximos do conceito de RSC, os que apresentam uma maior semelhança e que são mais populares no contexto global.

Filantropia Empresarial

Este conceito pode ser considerado como ações de caridade direcionadas à comunidade (Lopes, 2015), ou seja, é entendido como doações em dinheiro por parte das organizações a causas sociais ou ambientais. Contudo durante anos, a Filantropia Empresarial foi associada a donativos feitos por empresários ou celebridades sem fins comerciais, ou seja, essas doações eram feitas em nome pessoal e não envolviam empresas e principalmente publicidade (Smith 1994, apud Lopes, 2015).

Para autores como Carroll (1979, 1991, 1999), a filantropia empresarial é uma das dimensões da RSC e representa a responsabilidade que as empresas têm de responder às expectativas da sociedade em relação às suas práticas face a programas de bem-estar ou boa vontade humana. Já Wood (1991) considera-a resultado do desempenho da Responsabilidade Social Corporativa; Lopes (2015) afirma que a filantropia empresarial ainda pode ser entendida como uma atividade voluntária. Está no topo da Pirâmide da

RSC (Carroll, 1991), as ações da filantropia empresarial devem ser realizadas além do que é o dever das empresas, ou seja, as organizações devem estar preocupadas com o que as suas ações podem causar à comunidade e devem ultrapassar as responsabilidades económicas, legais e éticas para poder atingir a filantropia empresarial.

O conceito evoluiu para o campo mais estratégico, tornando-se Filantropia Empresarial Estratégica (Porter e Kramer, 2002), o que acaba por não se distanciar do conceito inicial, pois a única diferença é que é elaborada uma “estratégia” para atingir objetivos com a temática.

Em resumo, a filantropia empresarial difere da responsabilidade social corporativa porque ela é considerada como ações de caridade, ou melhor, doações para causas sociais; o seu principal objetivo é beneficiar apenas a comunidade (Lopes, 2015) e não todos os *stakeholders*.

Sustentabilidade

A sustentabilidade é um “conceito baseado em valores, que se tornou popular” (Garriga e Melé, 2004, p. 61). Atualmente está relacionada às relações entre organizações, sociedade e meio ambiente numa tentativa de manter o equilíbrio entre todos, ou melhor, é classificada “como o desenvolvimento económico e social, promovido por uma sociedade que procura satisfazer as necessidades atuais sem utilizar os recursos renováveis acima da capacidade de regeneração natural dos mesmos” (Oliveira, Marciel, Gonçalves, e Torre, 2008, p. 68).

O conceito entrou em uso generalizado em 1987 quando a *World Commission on Environment and Development* (1987) publicou um relatório chamado “*Brutland Report*” no qual caracterizava o tema como um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial.

O tema da sustentabilidade também teve grande destaque em 1972 e 1992, nas Conferências organizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. A primeira conferência foi a Conferência de Estocolmo (1972) realizada em Estocolmo na Suécia e a segunda, e mais importante, no Rio de Janeiro (1992) com o objetivo principal de alertar o mundo para os problemas ambientais e o desenvolvimento sustentável. A conferência no Rio de Janeiro também

ficou conhecida como Cúpula da Terra, Eco-92 e Rio-92⁶; as conferências ocorrem de dez em dez anos e propõem novos objetivos e metas para o desenvolvimento sustentável dos países participantes.

Vale ressaltar que mesmo o conceito se tornando bastante popular, a grande maioria das pessoas ainda não sabe o real significado da sustentabilidade. O termo é tão ambíguo que se dispersa da sua originalidade e acaba por servir para diferentes interesses (Baden e Harwood, 2013 apud Lopes, 2015), apesar de essa abordagem ter sido desenvolvida a nível macro e não a nível corporativo, ela exige uma contribuição corporativa na sua estrutura (Garriga e Melé, 2004).

É nesse sentido que é importante destacar a equivalência entre Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, pois as duas têm como objetivo fazer com que as empresas invistam em questões sociais e ambientais ao mesmo tempo que geram lucro a longo prazo. Contudo, a evolução do conceito de sustentabilidade iniciou-se através da preocupação ambiental e logo acabou por envolver dimensões económicas devido ao envolvimento das empresas e sociais devido aos benefícios à população, por outro lado, a Responsabilidade Social Corporativa além de envolver todas as questões sociais, ambientais e económicas da sustentabilidade, possui ética e moral na sua originalidade.

Triple Bottom Line (TBL)

O “*Triple Bottom Line*”, ou melhor, o “tripé da sustentabilidade” foi assinalado por John Elkington, fundador da consultoria britânica *SustainAbility* em 1994 quando publicou o livro *Canibais com Garfos – Triple Bottom Line dos Negócios do Século XXI* (Lopes, 2015). Elkington (1998) considera o *triple bottom line* (TBL) uma ferramenta que ajuda as empresas a se comprometerem em questões que vão além da geração de lucro, ou seja, devem-se comprometer também em questões sociais e ambientais; o tripé da sustentabilidade também serve como um medidor do desempenho social, ambiental e financeiro de uma empresa ao longo do tempo.

A teoria do tripé da sustentabilidade apresenta três linhas que devem ser trabalhadas simultaneamente; estas linhas são lucro, pessoas e planeta (Elkington, 1998). A primeira é caracterizada pelo lucro corporativo, seus ganhos e perdas, a segunda linha (pessoas) mede a responsabilidade social da organização com todos os seus *stakeholders* e em

⁶ Eco-92, Rio-92 Conferência das Nações Unidas Fonte: Revista Abril. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/o-que-foi-a-eco-92/> Consultado 20 de Maio de 2019.

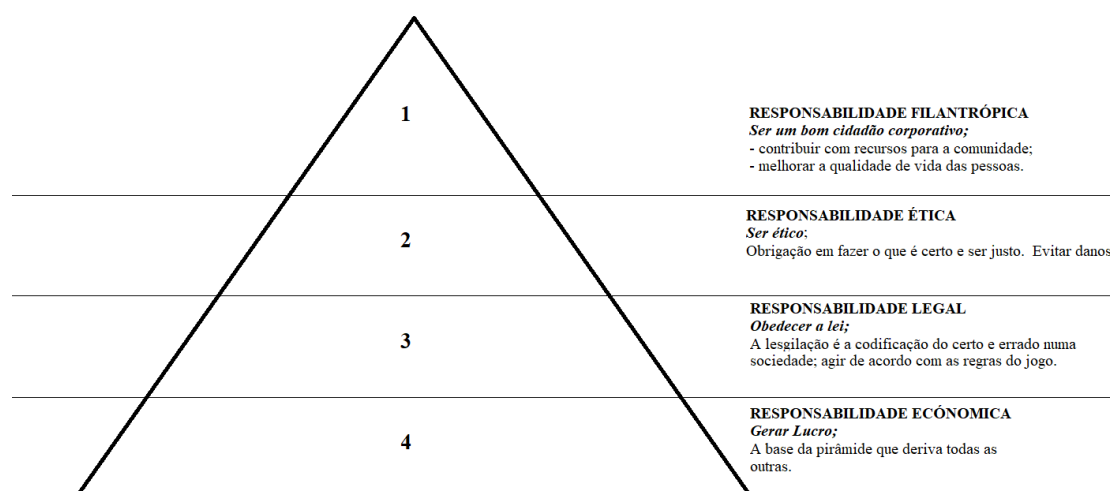
todas as suas operações, já a terceira linha é a do planeta e mede a responsabilidade da empresa com o meio ambiente (Kenton, 2019)⁷. Ou seja, em resumo, a TBL propõe que as empresas, em vez de trabalhar estrategicamente no sentido “linha de fundo” ou seja direcionadas apenas a lucratividade, devem trabalhar movidas a três linhas: lucro, pessoas e planeta.

A expressão torna-se um sinónimo de RSC e ainda é bastante criticada porque é muito difícil medir as atividades sociais e ambientais da empresa em comparação com o lucro (Norman e MacDonald, 2003 in Lopes, 2015), pois até mesmo para o próprio autor Elkington (1998), “a sustentabilidade pode ser um $2 + 2 = 5$ (ou mesmo 50)” (p.37).

1.1.2 As quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (Modelo de Carroll, 1991)

Carroll (1991) dividiu a Responsabilidade Social Corporativa em quatro vertentes distintas; essas vertentes foram classificadas em económicas, legais, éticas e discricionárias. O autor apresentou a classificação através de uma pirâmide denominada de Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa como mostra a figura:

Figura 2- Pirâmide da RSC proposto por Carroll



Fonte: Adaptado de Carroll (1991, p. 42)

⁷ Retirado do Blog Investopedia. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp> Consultado 20 de Maio de 2019.

A pirâmide é composta na base pelas responsabilidades económicas que acabam por sustentar as demais devido serem o principal objetivo das empresas; depois vêm as responsabilidades legais, em seguida as éticas e por fim, no topo as vertentes filantrópicas, consideradas as mais desejadas por muitas empresas e menos importantes por outras (Carrol, 1991).

Responsabilidade Económica (4): É considerada a base da pirâmide do modelo de Responsabilidade Social Corporativa proposto por Carroll (1991). A responsabilidade económica significa que o dever principal das empresas é produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores e da sociedade, contudo as empresas nunca devem perder o equilíbrio da sua responsabilidade económica e financeira, pois o lucro torna-se o principal incentivo para o negócio.

Responsabilidade Legal (3): Seguir a legislação é apenas a regra básica em termos da responsabilidade social das empresas. Os negócios devem ser operacionalizados de acordo com as leis impostas pelos países nos quais suas empresas estão inseridas, as empresas devem seguir a lei tal como todos os cidadãos, não devem existir privilégios.

Responsabilidade Ética (2): O principal objetivo dessa responsabilidade é incluir princípios éticos e morais no gerenciamento das partes interessadas, aqui as empresas devem estar preocupadas com o que as suas ações podem causar nos *stakeholders* e públicos.

Responsabilidade Filantrópica (1): Considerada a última responsabilidade proposta por Carroll (1991) e a que está no topo da pirâmide, esta responsabilidade atravessa todas as expectativas económicas, morais e éticas das empresas, pois são consideradas como ações voluntárias e estratégicas que aproximam as empresas do seu papel social. Ou seja, corresponde à capacidade das empresas em se envolver nos problemas da sociedade e do meio ambiente de forma que possam diminuir ou melhorar a qualidade de vida das pessoas, vale ressaltar que essas atividades não são exigidas por lei. Exemplo de atividades de responsabilidade filantrópica: promoção de ações culturais e educacionais; envolvimento com ONG; angariação de fundos para causas sociais e ambientais, etc.

1.1.3 Modelo de Wood (1991)

Donna Wood, em 1991, também apresenta um novo modelo de RSC no qual avalia o Desempenho Social Empresarial ou Corporativo. O modelo proposto pela autora é baseado nos estudos de Wartick e Cochran (1985) e em Carroll (1979). Para Wood (1991), o desempenho da RSC já tinha sido identificado por vários autores (Ackerman & Bauer, 1976; Carroll, 1979; Davis, 1973; Frederick, 1978; Freeman, 1984; Miles, 1987; Preston & Post, 1975; Wartick & Cochran, 1985), contudo nenhum desses estudos tinha desenvolvido uma teoria sobre o Desempenho Social Corporativo.

A relação entre sociedade e empresas também é destacada no modelo; segundo Wood (1991), a ideia básica da RSC é que os negócios e a sociedade estejam interligados e não tidos como entidades distintas, com isto percebe-se que “a sociedade tem certas expectativas de comportamento e resultados de negócios apropriados” (Wood, 1991, p. 695). Ou seja, a sociedade exige que as empresas envolvam ações éticas e responsáveis em todas as suas atividades.

O modelo faz uma identificação dos diferentes tipos de responsabilidade de uma empresa; examina quais são os princípios que motivam o comportamento responsável e ainda destaca os resultados obtidos através do desempenho responsável desenvolvido pela empresa. O objetivo central do modelo é distinguir melhor as dimensões da RSC e os relacionamentos de uma organização ativamente responsável (Lopes, 2015), o modelo acaba por sair do campo mais teórico onde apenas define os princípios e dimensões da RSC e vai para um campo mais prático pois avalia os impactos e resultados dos programas de RSC como mostra a tabela 1.

Tabela 1 - Modelo de Desempenho Social Empresarial

Princípios de Responsabilidade Social Empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Princípio Institucional: Legitimidade• Princípio Organizacional: Responsabilidade Pública• Princípio Individual: Gestão Discricionária
Processo de Responsabilidade Social Empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Avaliação Ambiental• Gestão de Stakeholders• Gestão de Questões Sociais
Resultados do Comportamento Social Empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Impactos Sociais• Programas Sociais

- Políticas Sociais

Fonte: Wood (1991, p. 694)

A tabela 1 mostra, na sua primeira divisão, as motivações da Responsabilidade Social Corporativa que podem ser geradas através dos princípios da legitimidade (Davis, 1971), da responsabilidade pública (Preston e Post, 1975) ou através das escolhas individuais dos gestores e das suas preferências, princípio da gestão discricionária (Carroll, 1979; Wood, 1990).

A segunda divisão da tabela do Modelo de Desempenho Social Empresarial (Wood, 1991) é composta pelo Processo de Responsabilidade Social Empresarial que destaca a avaliação ambiental tida como o processo de investigação ambiental feito pelas empresas com o objetivo de tentar adaptar as condições do meio ambiente onde elas estão inseridas (Lopes, 2015). Já a gestão de *stakeholders* é tida como uma alerta para a necessidade de analisar as relações da empresa com suas partes interessadas, e por fim a gestão de questões sociais que pretende identificar, analisar e desenvolver as ações sociais elaboradas pelas empresas.

A terceira vertente ou divisão do modelo consiste nos resultados, programas e políticas do desempenho social da empresa, ou seja, aqui encontra-se a mais importante novidade do modelo, pois ela pretende avaliar questões positivas ou negativas em volta das atividades de RSC. É importante destacar que apesar do modelo de Wood (1991) ter sido um importante contributo para os avanços nos estudos em RSC, algumas das suas componentes ainda são criticadas por vários autores (Lopes, 2015).

1.1.4 Modelo de Porter e Kramer (2002, 2006, 2011)

Apenas no início dos anos 2000 o discurso sobre responsabilidade social corporativa começa a mudar e se direcionar para um campo mais estratégico. Foi a partir desse momento que os estudiosos da RSC “começam a abraçar os aspectos positivos, produtivos, inovadores e criadores de valor da responsabilidade social” (Rasche, Morsing e Moon, 2017, p. 63). Apesar de Baron (2001, apud Rasche, Morsing e Moon, 2017) ter sido o primeiro autor a usar o termo “estratégia” em RSC com o objetivo de criar valor, foram os autores Michael Porter e Mark Kramer, em seus artigos nos anos 2002, 2006 e 2011, que realmente apresentaram um importante contributo para a

temática da estratégia em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Criação de Valor Compartilhado (CVC).

Apesar de termos destacados os modelos de RSC propostos por Carroll (1991) e Wood (1991) com o objetivo de explicar a sua importância na evolução dos estudos em torno da responsabilidade social corporativa, pode-se afirmar que o modelo proposto por Porter e Kramer (2002, 2006, 2011) é o que terá mais destaque nesta investigação, pois foram os autores que deram início a uma RSC estratégica.

Primeiramente, Porter e Kramer (2002) elaboraram um modelo baseado nas vantagens competitivas através das nações, ou seja, através da filantropia. Os autores acabam por confirmar que os “interesses sociais e económicos não são conflitantes mas, pelo contrário, estão integrados” (Lopes, 2015). Essa integração acaba por significar que tanto as decisões organizacionais quanto as práticas sociais podem trazer benefícios tanto para sociedade como para as empresas.

A interdependência entre empresas e sociedade assume duas formas, a primeira é de dentro para fora, ou seja, as empresas afetam a sociedade através das suas ações na cadeia de valor, já a segunda forma é de fora para dentro, e é caracterizada pelas influências que as condições externas exercem sobre a competitividade das empresas, em outras chama-se contexto competitivo (Porter e Kramer, 2006).

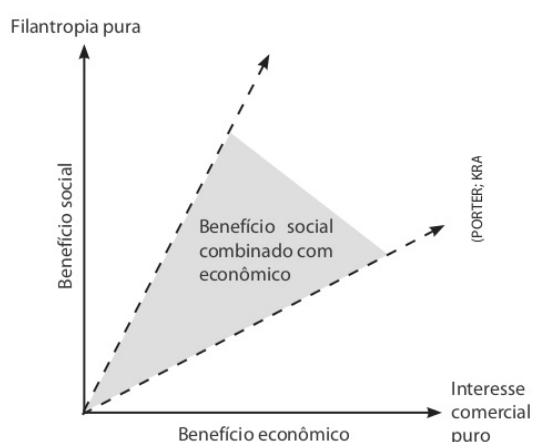
O Contexto Competitivo é composto por quatro elementos: esses elementos são classificados como Contexto da Estratégia e da Rivalidade, que desenvolve ações de denúncia de corrupções e incentivo de boas práticas comerciais; Contexto das Condições dos Fatores, que fornece ações como apoiar investigações em universidades e melhorar a qualidade de vida das pessoas; Contexto das Condições da Procura que busca promover ações de sensibilidade com os consumidores e por último o Contexto das Indústrias relacionadas e de suporte que elabora ações com objetivo de empregar pessoas e apoiar a educação escolar (Porter e Kramer, 2002).

Para os autores, as iniciativas filantrópicas podem melhorar o contexto competitivo e, para que isso ocorra, as empresas necessitam alinhar suas metas sociais e económicas para obter sucesso empresarial a longo prazo. O contexto competitivo é de suma importância para qualquer estratégia empresarial, “pois variáveis contextuais, tais como: disponibilidade de funcionários capacitados e motivados; eficiência da infraestrutura

local; tamanho e sofisticação do mercado local; e escopo da regulamentação governamental” (Barakat, 2013, p. 8) podem afetar o sucesso empresarial.

O modelo proposto por Porter e Kramer (2002) através da filantropia argumenta que as empresas necessitam concentrar seus investimentos em práticas de Responsabilidade Social Corporativa, principalmente nas áreas do contexto competitivo, pois os autores confirmam que os benefícios económicos crescem de acordo com os benefícios sociais como mostra a figura 3.

Figura 3 - Convergência de Interesse



Fonte: Porter e Kramer (2002, p. 59)

Em resumo, esta perspectiva prova que as empresas e a sociedade estão interligadas e que os benefícios sociais combinam com os económicos, com isto as empresas devem investir em atividades filantrópicas ou de RSC para melhorar o contexto da vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2002), contudo é fundamental que essas ações ou atividades estejam diretamente ligadas aos negócios da empresa.

Em 2006, os autores lançam uma nova perspectiva para a RSC e abandonam o termo filantropia (Lopes, 2015). Porter e Kramer (2006) mantêm a mesma linha da interdependência entre empresas e sociedade, contudo aperfeiçoam o modelo passado em 2002. Nesse momento, os autores propõem etapas para a Estratégia em Responsabilidade Social Corporativa, essas etapas são classificadas em: 1 - Identificação de pontos de intersecção; 2- Recolha/Escolha de questões sociais para apoiar; 3- Criação de uma agenda social corporativa; 4- Integração das práticas tanto de

dentro para fora como de fora para dentro; 5- Criação de uma dimensão social na proposta de valor.

Já em 2011, os autores surgem com um novo conceito que vem revolucionar a área das RSC, esse novo conceito chama-se “Criação de Valor Compartilhado”, que não difere muito do modelo proposto em 2006, contudo concentra-se na identificação e ampliação do progresso social e económico (Porter e Kramer, 2011).

A principal diferença entre esta abordagem e a anterior, é que a CVC surge através da determinação das empresas e sociedade, ou seja, os esforços de trabalho e interação conjunta entre a sociedade e a empresa podem gerar vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2011). Ou seja, essa nova perspectiva consiste em ações operacionais que aumentam a vantagem competitiva das empresas ao mesmo tempo que melhoram as condições económicas, sociais e ambientais da comunidade onde estão inseridas.

Enquanto as principais características da RSC são: o valor é fazer o bem; cidadania, filantropia, sustentabilidade; opcional ou em resposta às pressões externas; criação de agendas determinadas por obrigações externas ou preferenciais pessoais; impacto limitado pela "pegada da empresa" e budget alocado a RSC. Exemplo: comércio justo (Porter e Kramer, 2011), as principais características da Criação de Valor compartilhado são: benefícios económicos e sociais em relação aos custos; criação de valor em conjunto entre empresa e sociedade; integral para competir; a agenda é específica da empresa e gerada internamente; realinha o orçamento global da empresa. Exemplo: mudar o processo de compras para aumentar a qualidade e o rendimento (Porter e Kramer, 2011).

1.2 Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa e Mapeamento de Stakeholders

Depois do grande contributo de Porter e Kramer (2002, 2006, 2011) para a estratégia em RSC, alguns autores das áreas de Marketing e Relações Públicas começaram a desenvolver alguns modelos de processo estratégico em RSC (Basu e Palazzo, 2008; Coombs e Holladay, 2012; Kim, Tam, e Kim, 2015). Para a construção desse trabalho

escolhemos o modelo elaborado por Coombs e Holladay (2012), já que a estratégia em RSC está muito próxima do modelo de estratégia em Relações Públicas.

Os autores Coombs e Holladay (2012) comentam que iniciativas em responsabilidade social corporativa devem ser deliberadas, planeadas e avaliadas, devendo incluir os processos como coleta de informações, priorização de *stakeholders* e tomada de decisão para determinar onde os recursos de RSC devem ser investidos para acumular o maior benefício para o negócio, a preocupação social e as partes interessadas.

É nesse sentido que a teoria dos *stakeholders* ou priorização dos *stakeholders* se torna tão importante para a estratégia em RSC, pois é necessário mapear as partes interessadas para saber para quem, onde, como e quando as estratégias de RSC devem ser direcionadas, “as partes interessadas devem ser uma inspiração para RSC e ajuda a identificar as questões sociais que sustentam os esforços da responsabilidade social corporativa e de uma organização” (Coombs e Holladay , 2012, p. 32).

A estratégia em RSC mostra que os negócios da empresa e os interesses sociais podem ser integrados (McWilliams, Siegel e Wright, 2006), pois as empresas podem-se tornar mais competitivas investindo na sociedade. As iniciativas de RSC podem trabalhar para reduzir custos, desperdícios de materiais ou melhor servir as necessidades dos clientes de alguma forma (McWilliams, Siegel, Wright, 2006).

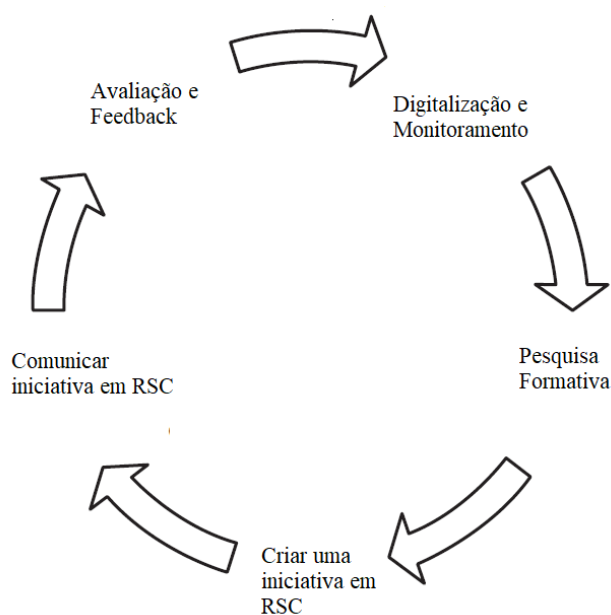
Deve-se também lembrar que RSC estratégica não deve ser uma tentativa de desviar a atenção a crimes corporativos, ela deve ser integrada na estratégia global da empresa para ajudá-la a ter sucesso (Coombs e Holladay, 2012). Os autores ainda comentam que o ponto de partida mais apropriado para começar a pensar em estratégia em RSC é pensar na missão e valores da empresa, pois algumas atividades de RSC devem partir desse precipício.

A Responsabilidade Social Corporativa torna-se parte do processo estratégico global da gestão empresarial, pois está vinculada ao meio ambiente por meio do *stakeholder* e suas expectativas, valores e conceituações (Coombs e Holladay, 2012). Como com qualquer elemento do ambiente, as expectativas das partes interessadas mudam com o tempo e exigem uma avaliação regular.

1.2.1 Etapas da Estratégia em RSC (Modelo: Coombs e Holladay, 2012)

Para Coombs e Holladay (2012), os objetivos de RSC devem estar alinhados aos objetivos de negócio da empresa, pois só assim a empresa conseguirá um maior *engagement* das partes interessadas em suas iniciativas em Responsabilidade Social Corporativa. O Modelo proposto pelos autores é dividido em cinco etapas: *Scanning e monitoring*; Pesquisa Formativa; Criação da Iniciativa RSC; Comunicação da Iniciativa e Avaliação, como mostra a Figura 4.

Figura 4 - Processo Estratégico de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Coombs e Holladay, 2012, p.47

Percebe-se que o modelo apresentado pelos autores está sempre em renovação como apresenta a figura 4, ou melhor, eles o consideram um processo de mudança e melhoria contínua, os autores consideram as partes interessadas como integrantes de todo o processo de RSC.

Já vimos no início deste capítulo a notória semelhança entre os processos de Responsabilidade Social Corporativa e Relações Públicas (Clark, 2000). É importante destacar que ao longo do processo estratégico de RSC, os autores Coombs e Holladay (2012) envolvem as Relações Públicas e usam alguns de seus instrumentos como mapeamento dos *stakeholders* através da identificação e priorização, gestão de crise,

criação de um plano estratégico, comunicação, avaliação e *feedback*, etc., para poder complementar o modelo por eles proposto.

PASSO 1: Scanning e Monitoring

Scanning e monitoring é considerada a primeira etapa do Processo Estratégico de Responsabilidade Social Corporativa (Coombs e Holladay, 2012) e tem como objetivo fornecer a identificação de potenciais preocupações⁸ em RSC e identificação dos *stakeholders* associados a essas preocupações, ou seja, se compararmos ao Modelo Estratégico de Relações Públicas, essa etapa seria Investigação/Definição do Problema (Cutlip, Center e Broom, 2006), contudo o modelo proposto por Coombs e Holladay (2012) investiga apenas problemas ou oportunidades em volta da Responsabilidade Social Corporativa.

O processo estratégico começa quando se identificam as possíveis preocupações sociais ou ambientais, são coletadas informações que devem ser analisadas para fornecer a base necessária para a formulação da estratégia em RSC (Coombs e Holladay, 2012). Esta primeira etapa torna-se importante porque acaba por fornecer maneiras para os profissionais determinarem quais as preocupações relevantes para as partes interessadas e se as empresas estão gerindo ou atendendo suas expectativas (Coombs e Holladay, 2012).

Scanner ou “investigação”, assim traduzida para o português em RSC, é um tipo específico de investigação que analisa uma imensidade de informações sobre questões sociais e ambientais como discussões de ativistas, governo, entidades reguladoras, documentos de avaliação de reputação, resultados de dados de pesquisas, etc. (Coombs e Holladay, 2012). Essa investigação deve incluir além das fontes externas, percepções e preocupações sobre as partes internas interessadas. Para os autores, as empresas só podem atender as expectativas em RSC dos *stakeholders* quando estão ciente delas, é importante ressaltar que através de uma boa coleta e análise de informações sobre os *stakeholders*, percebe-se melhor as suas preocupações sociais.

A partir dessa coleta e análise de informações ambientais e sociais em volta das partes interessadas, é importante que os profissionais determinem quais as preocupações

⁸ Preocupações em RSC: Para os autores significam possíveis cuidados, obrigações ou oportunidades que envolvam questões sociais ou ambientais. Ex: Problemas como carga horária de trabalho; possíveis desmatamentos próximos as instalações das empresas e etc, (Coombs e Holladay, 2012).

emergentes de RSC (Coombs e Holladay, 2012), que merecem mais atenção e que *stakeholders* elas atingem, ou seja, é interessante priorizar as maiores preocupações em RSC sobre determinados *stakeholders*, sejam essas preocupações positivas ou negativas. O processo é parecido com o mapeamento de *stakeholders* (Freeman, 1984; Grunig e Hunt, 1984; Mitchell, Agle e Wood, 1997 apud Rawlins, 2006) que tem como objetivo identificar um problema ou oportunidade, identificar e priorizar aqueles *stakeholders* que se podem tornar público, ou seja, que podem ameaçar ou se tornar uma oportunidade para a organização.

Para Coombs e Holladay (2012), os profissionais devem-se esforçar para serem mais objetivos na fase de priorização, eles recomendam o uso da literatura em gerenciamento de problemas com o objetivo de orientar os profissionais a usar as dimensões avaliativas de probabilidade e impacto para avaliar as preocupações de RSC.

Em contraste *scanning*, *monitoring* ou “monitorização” é a avaliação das reações dos *stakeholders* às atuais práticas de RSC, “como estão percebendo ou reagindo aos atuais esforços de Responsabilidade Social Corporativa das empresas” (Coombs e Holladay, 2012, p.57). Vale destacar que esta fase só ocorre quando as empresas já possuem algum tipo de iniciativa ou prática social e ambiental.

“A RSC é impulsionada pelas expectativas dos *stakeholders* e essas expectativas mudam com o tempo, isso significa que o *scanning e monitoring* são processos em andamento, pois para serem mais proativos, os gestores devem abordar novas preocupações de RSC antes que gerem interesse generalizado. Desta forma, as empresas tornam-se líderes em RSC.” (Coombs e Holladay, 61)

Em resumo, esta etapa serve para identificar os problemas ou oportunidades em RSC e os *stakeholders* envolvidos, na tentativa de perceber como estão reagindo a aquela oportunidade ou problema em volta da RSC da empresa. Vale ressaltar que processos de *scanning e monitoring* também ajudam no gerenciamento de problemas, pois esta etapa também serve para promover uma intervenção precoce com o objetivo de reduzir o impacto do problema para as empresas (Coombs e Holladay, 2012), os autores ainda apontam que, em alguns casos, o problema torna-se uma oportunidade para as empresas.

PASSO 2: Realização de Pesquisa Formativa

Percebe-se que as fases *Scanning*, *Monitoring* e Pesquisa Formativa partilham uma ênfase de estreitamento das preocupações ou interesses em RSC para uma empresa

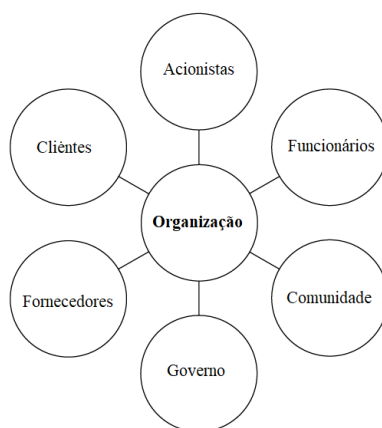
(Coombs e Holladay, 2012), ou seja, nas fases de *Scanning* e *Monitoring* acontece uma análise superficial das preocupações preliminares em RSC e dos possíveis *stakeholders* envolvidos que poderiam se tornar possíveis iniciativas/ações em Responsabilidade Social Corporativa.

Por outro lado, na fase da Pesquisa Formativa, essas preocupações se transformam em um inventário de trabalho que tem como objetivo alertar os profissionais para uma vasta gama de ações RSC que podem seguir (Coombs e Holladay, 2012), esse inventário pode ter uma lista gigantesca de preocupações e *stakeholders* que envolvam a Responsabilidade Social Corporativa. Contudo, cabe aos profissionais refinarem esse inventário com o objetivo de planejar ações RSC, pois a investigação e monitorização fornecem informações sobre as preocupações (problemas ou oportunidades) e a pesquisa formativa enumera as preocupações e *stakeholders* mais emergentes.

Os autores explicam que nenhuma empresa consegue tempo e recursos para solucionar ou priorizar todas as preocupações em RSC, por esse motivo a segunda fase do processo torna-se tão importante, pois é nesse momento que os profissionais tomam decisões baseadas na coleta e análise dos dados fornecidos pela *Scanning* e *Monitoring*.

A Pesquisa Formativa também procura esclarecer as situações em RSC com detalhes e projeção dos acionistas sobre os possíveis efeitos positivos e negativos e os custos para as empresas e sociedade (Coombs e Holladay, 2012). Vale também destacar a importância do mapeamento dos *stakeholders*; nesta fase é criado um mapa dos *stakeholders*, identificando quais as partes interessadas que são beneficiadas ou que podem ser prejudicadas com as preocupações de RSC.

Figura 5 - Mapeamento de Stakeholders Simples



Fonte: Coombs e Holladay (2012,p.65)

Além do mapa das partes interessadas é necessário fazer uma análise dos *stakeholders* baseada em questões ou preocupações sociais e ambientais⁹ como: Mudanças Climáticas e Meio Ambiente; Saúde, Proteção e Segurança; Direitos Humanos; Responsabilidades de Cadeia de Suplemento e Diversidade e Inclusão, ou seja, é necessário destacar que tipo de preocupações as empresas devem ter com os seus *stakeholders*. Os autores Coombs e Holladay (2012) complementam que para chegar às conclusões finais no processo de tomada de decisão, os profissionais podem usar vários métodos como analisar pesquisas de arquivos, entrevistas, análise de *media*, painéis e entrevistas de *focus groups*. A pesquisa formativa é finalizada com uma decisão sobre determinada preocupação em RSC e se deve ou não prosseguir com uma ação para ela (Coombs e Holladay, 2012).

Comunicação com os *stakeholders*

A comunicação com os *stakeholders* torna-se também uma importante estratégia para se perceber os *insights* em torno das expectativas e ajuda a direcionar as práticas em RSC. Para os autores, a comunicação com as partes interessadas “é mutuamente benéfica e influente” (Coombs e Holladay, 2012, p. 64), pois entender o que os *stakeholders* necessitam em RSC é melhor do que adivinhar tais necessidades. Uma outra ferramenta usada para analisar as preocupações em RSC e os respectivos *stakeholders* é o *engagement*, ou seja, é de suma importância avaliar o nível de interatividade entre as empresas e as suas partes interessadas, essa avaliação pode ser através dos *social media*.

Lacunas de Expectativas e Alinhamento

O papel das expectativas dos *stakeholders* é importante para a criação de iniciativas/ações eficazes em RSC. Para os autores, essa abordagem é um tema chave no Processo de Estratégica de Responsabilidade Social Corporativa e defendem que existem duas abordagens diferentes em volta dessas expectativas: as lacunas de expectativas e as de alinhamento que também estão presentes na Pesquisa Formativa.

As lacunas de expectativas representam uma resposta reativa usada quando os *stakeholders* confrontam as empresas por estarem fora de contato com as preocupações em RSC. Isso ocorre quando as organizações perdem ou ignoram tais preocupações e acabam por causar um conflito entre empresas e partes interessadas (Coombs e

⁹ Ver em anexo 2, tabela A.2 - exemplo de análise dos stakeholders através das preocupações sociais e ambientais.

Holladay, 2012). Existem dois tipos de lacunas de expectativas: as lacunas de percepção e as lacunas de realidade (Coombs e Holladay, 2010). As de percepção acontecem quando as políticas e os comportamentos das empresas realmente atendem as expectativas dos *stakeholders*, contudo eles não reconhecem a correspondência. Já as lacunas de realidade ocorrem quando as políticas e comportamento corporativos não estão em sintonia com os *stakeholders*, a lacuna de realidade torna-se mais importante do que a de percepção.

Em oposição, as lacunas de alinhamento são mais proativas, pois as empresas tentam antecipar preocupações futuras em RSC em torno dos *stakeholders*, assim as empresas evitam as lacunas de expectativas, “é melhor ser proativo do que reativo, um gerente de RSC deve estar familiarizado com as duas abordagens”(Coombs e Holladay, 2012, p. 67).

Esta abordagem de alinhamento torna-se importante porque ela trata a RSC como gerenciamento de problemas, ou seja, ela faz uma identificação precoce de ameaças ou oportunidades; a identificação precoce leva a uma intervenção antecipada e aumenta a probabilidade de sucesso na gestão da questão (Jones e Chanse, 1979 apud Coombs e Holladay, 2012).

O processo de Coombs e Holladay (2012) é baseado no gerenciamento de questões sejam elas problemas ou oportunidades. Para os autores, as empresas devem selecionar as preocupações mais promissoras ou mais emergentes em RSC, assim selecioná-las e incorporá-las em políticas ou ações voltadas para a Responsabilidade Social Corporativa.

PASSO 3: Criando uma Iniciativa RSC

Enquanto a Pesquisa Formativa encontra uma lista das potenciais preocupações para iniciar as ações em RSC, na terceira etapa do processo estratégico de RSC, os profissionais tomam decisões finais sobre que responsabilidades as empresas irão seguir e as não irão. Em outras palavras, é nessa etapa que se criam iniciativas sociais e ambientais para os *stakeholders*.

Entende-se que todas as preocupações da Pesquisa Formativa são importantes, contudo os gerentes ou profissionais de relações públicas devem ser objetivos na escolha das preocupações que serão trabalhadas. É nessa fase que se começa a implementação da

estratégia em RSC. A estratégia de Responsabilidade Social Corporativa pode cobrir preocupações como trabalho infantil; prevenção e tratamento do HIV; direitos trabalhistas; preservação do meio ambiente; energias renováveis; tratamentos da água; cuidados aos povos indígenas, etc.

Para transformar uma preocupação em uma iniciativa em RSC, os profissionais devem priorizar três fatores, o primeiro é o planejamento estratégico; o segundo são os custos de compensação e o terceiro são as preocupações dos *stakeholders*, ou seja, é necessário criar as iniciativas com base no processo de tomada de decisão através do modelo de priorização dos *stakeholders* (Mitchell, Agle e Wood, 1997) como parte fundamental da iniciativa de RSC.

Com a influência da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) e a sua evolução, chegamos ao modelo de priorização dos *stakeholders* com base em atributos, criado por Mitchell, Agle e Wood (1997). Esses atributos são poder, legitimidade e urgência, com essa priorização conseguimos perceber qual a relação dos *stakeholders* com determinado problema ou oportunidade.

Figura 6 - Priorização dos Stakeholders através dos atributos: Poder, Legitimidade e Urgência.



Fonte: Mitchell, Agle, Wood (1997, p. 874).

Os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) utilizam a combinação dos 3 atributos para desenvolver uma estratégia de priorização dos *stakeholders*. Quando as partes interessadas possuem apenas um atributo são considerados latentes, ou seja, são

passivos porque lhe faltam outros atributos necessários para pressionar as organizações; quando os *stakeholders* possuem dois atributos são considerados expectantes e devemos ter o devido cuidado; por último, os *stakeholders* definitivos/prioritários possuem os três atributos, esses serão os mais problemáticos, provavelmente terão que ter uma estratégia direcionada para eles.

Dentro da categoria de *stakeholders* latentes existem três classificações, ou seja, existem os dormentes que possuem apenas poder e nenhuma legitimidade ou urgência; os *stakeholders* discricionários ou discretos que possuem legitimidade, mas não têm poder para influenciar a organização ou outros *stakeholders*, e nem urgência nas interações, vale ressaltar que eles dependem da organização. Por último, de entre este grupo surgem os *stakeholders* exigentes que só possuem urgência e não têm nem legitimidade nem poder, contudo não se tornam perigosos.

Já na categoria de *stakeholders* expectantes, aqueles que possuem dois atributos, existem os dominantes, ou seja, são aqueles que possuem poder e legitimidade, mas carecem de urgência; normalmente este grupo pode agir de acordo com as suas próprias pretensões e recebem muita atenção por parte da organização (Alves, 2014); os *stakeholders* perigosos são aqueles que têm poder e urgência, mas não possuem legitimidade, as partes interessadas “utilizam canais formais para provocar mudanças, mas podem tornar-se violentos para atingir as suas pretensões” (Alves, 2014, p.54).

E por último, os *stakeholders* definitivos são aqueles que possuem poder, urgência e legitimidade e precisam de uma maior atenção, serão eles que terão prioridade na criação da estratégia de RSC. Para Rawlins (2006), a dependência dos *stakeholders* é tão importante quanto a sua influência sobre as organizações no contexto da Responsabilidade Social Corporativa.

Apesar de os autores Coombs e Holladay (2012) terem escolhido o método de priorização dos *stakeholders* através dos atributos de Mitchel, Agle e Wood (1997) para a tomada de decisão das iniciativas em RSC, eles explicam que podemos usar outros métodos para mapear as partes interessadas, como por exemplo:

- **Identificação dos *stakeholders* de acordo com a sua relação com a empresa** (Esman e Milton, 1972, Grunig e Hunt, 1984, apud Rawlins, 2006) - nesse modelo, os *stakeholders* são classificados de acordo com a sua ligação

(relacionamento) com a organização, as ligações podem ser facilitadoras, funcionais, normativas ou difusas.

- Ligações facilitadoras: identificam as partes interessadas que têm algum controle e autoridade sobre a organização e que permitem que a organização tenha recursos e autonomia para operar, exemplo: acionistas, conselho de administração, órgãos governamentais legisladores e reguladores, etc.

- Ligações Funcionais: são aquelas essenciais ao funcionamento da organização; as ligações podem ser de *input* (colaboradores, fornecedores, sindicatos, entre outros) ou de *output* (consumidores, clientes, entre outros).

- Ligações normativas: são as ligações em que os *stakeholders* e a organização partilham interesses comuns, como valores semelhantes, objetivos e problemas (concorrentes, indústrias, grupos políticos e associações profissionais).

- Ligações difusas: são aquelas mais difíceis de identificar e de controlar porque os *stakeholders* não têm um envolvimento frequente/direto com a organização, mas acabam por se envolver nas ações da empresa, tendem a surgir quando acontece uma crise, por exemplo (*media*, comunidade, grupos ativistas, ONG, etc.)

- **Priorização dos *stakeholders* através da teoria situacional de públicos (Grunig e Hunt, 1984 apud Rawlins 2006)**

Antes de falar sobre o processo, precisamos entender um pouco sobre a definição de públicos em Relações Públicas e a Teoria Situacional de Grunig e Hunt (1984).

Para Grunig e Hunt (1984), os públicos, em uma primeira classificação, são *stakeholders* afetados por algum problema ou oportunidade, ou seja, se a organização adotar uma estratégia e ela afetar diretamente um *stakeholder* e ele tomar consciência desse problema ou oportunidade, ele se torna um público.

Grunig (1992) comenta que os *stakeholders* são escolhidos pelas organizações porque fazem parte das suas estratégias, sejam elas de negócios, marketing, investimento, etc., já os públicos “surgem por conta própria e escolhem a organização pela atenção” (apud Rawlins, 2006), ou melhor, pelo problema ou oportunidade. Após um *stakeholder* se tornar público deve-se fazer uma classificação da sua situação em relação ao problema ou oportunidade; essa classificação faz-se através da teoria situacional dos públicos (Grunig e Hunt, 1984).

A Teoria Situacional (Grunig e Hunt, 1984) foi desenvolvida com o objetivo de explicar porque é que as partes interessadas são ativas ou passivas em relação a uma organização (Rawlins, 2006), ou seja, porque os *stakeholders* se tornam públicos.

Na teoria situacional, Grunig identificou três variáveis que explicam o porquê de alguns *stakeholders* se tornarem ativos (apud Rawlins, 2006), essas variáveis são: o nível do envolvimento permite medir o grau em que os *stakeholders* se associam à situação; o nível do reconhecimento dos *stakeholders* em relação ao problema, aqui temos duas variáveis, variável A – eles procuram informação e variável B – processam a informação e por último o nível do constrangimento em relação ao problema ou oportunidade, aqui os *stakeholders* que pensam que nada ou pouco podem fazer têm um grau elevado de reconhecimento do constrangimento e são menos compelidos a tornarem-se ativos na solução do problema (Rawlins, 2006).

De acordo com a teoria situacional (Grunig e Hunt, 1984), os públicos podem ser: latentes - não sabem como um problema os envolve ou não veem isso como um problema; não-públicos - são aqueles que não enfrentam o problema e não comunicam com a organização; conscientes – são aqueles que processarão as informações e podem agir contra o problema; e ativos - são aqueles que além de reconhecerem o problema, fazem algo para o solucionar (Rawlins, 2006).

As organizações precisam estar atentas a todos os públicos, pois um *stakeholder* pode vir a ser um público ativo a qualquer momento. Os públicos são instáveis, ou seja, aparecem e desaparecem conforme as consequências das estratégias organizacionais que sempre estão a mudar (Grunig, 2011).

Após mapeamento dos *stakeholders* (identificação e priorização), algumas questões ainda precisam ser respondidas, tais como: “Quais são as preocupações em RSC que devem ser abordadas e como são priorizadas?”; “Qual deve ser a iniciativa em RSC?”; “Qual é a “quantidade certa” de ações em RSC? Quanto deve ser feito? E para quem? Comunidade, Região ou País?”; “Quais são os valores centrais da organização?”; “Quais dessas questões de RSC têm uma aproximação às capacidades e funções do negócio?”; “Como as questões de RSC podem ser integradas no plano estratégico da empresa?” esses questionamentos vão ajudar os profissionais a definirem as ações. Para

Coombs e Holladay (2012), toda a estratégia e criação de iniciativas em RSC deve começar da organização, por isso deve-se fazer e perceber esses questionamentos.

Depois de definir as ações, é necessário colocá-las em prática, ou seja, implementar e dar vida às ações de Responsabilidade Social Corporativa, os autores aconselham a montar um modelo de mapa da mensagem¹⁰ em RSC para ajudar os profissionais na implementação das iniciativas.

Assim como o Processo Estratégico de Relações Públicas em 4 etapas (Cutlip, Center e Broom, 2006), aqui também se deve criar um plano onde se definem mensagens, metas, objetivos e prazos. Contudo os autores pulam a discussão desse planejamento estratégico para se concentrarem nos conceitos dos objetivos de processos e objetivos de resultados (Coombs e Holladay, 2012). Os objetivos de processo especificam as medidas que serão tomadas para criar e executar um esforço em RSC; esses objetivos permitem que as empresas divulguem quais foram as iniciativas utilizadas, mas não divulgam os resultados obtidos com as ações.

Já os objetivos de resultados determinam se as iniciativas em RSC foram bem-sucedidas durante o prazo definido. Esses objetivos devem ser mensuráveis e específicos (Coombs e Holladay, 2012), podemos aqui alinhá-los aos objetivos S.M.A.R.T, ou seja, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com tempo determinado.

Em resumo, podemos perceber que a Pesquisa Formativa “prepara o terreno” para a seleção das preocupações em RSC, e é nessa etapa que essas preocupações se tornam iniciativas em RSC. O planejamento começa na criação da iniciativa, é preciso definir tempo, objetivos de resultados e mensagens que serão transmitidas, além de considerar os custos financeiros para tais iniciativas e o seu potencial retorno sobre o investimento gerado (ROI). Vale ressaltar que as ações de RSC devem ser coerentes com o plano estratégico da empresa, além da sua missão e valores.

Por outro lado, é de extrema importância que as organizações/empresas envolvam as partes interessadas nas ações de RSC, tornando-as agentes de mudança, pois assim aumentam o *engagement* entre as duas partes e a legitimidade das organizações. Depois de criar as iniciativas de acordo com os objetivos de resultados, devemos comunicá-las aos *stakeholders* e públicos, assim chegamos à quarta etapa do processo estratégico de RSC.

¹⁰ Ver em anexo 3, tabela A.3 – mapa para construção da mensagem em RSC.

PASSO 4: Comunicando a iniciativa

A comunicação é uma peça fundamental na Estratégia de Responsabilidade Social, ela deve ser tecida em todas as etapas do processo (Coombs e Holladay, 2012). Contudo é nessa etapa que, uma vez que as iniciativas ou ações em RSC são criadas, elas devem ser comunicadas às partes interessadas.

É importante destacar que a forma pela qual a comunicação é usada nas estratégias de responsabilidade social corporativa acaba por se transformar em outra vertente de aproximação à literatura das Relações Públicas (Bartlett, 2011), ou seja, apresenta-se aqui mais uma semelhança entre a RSC e as Relações Públicas.

A importância de comunicar a Responsabilidade Social Corporativa através das Relações Públicas acaba por facilitar a gestão dos *stakeholders* e por evitar a superpromoção da divulgação das atividades em volta da RSC. Logo, os profissionais de RP “assumem uma função estratégica dentro das organizações, que vai desde o planejamento e divulgação das ações sociais ao estabelecimento de padrões éticos no relacionamento com os públicos” (Freitas e Lobão, 2011, p.212), além de que, através das estratégias comunicacionais, estes profissionais promovem as ações sociais e ambientais, criam identidade, relacionamentos a longo prazo, reduzem custos de produção, gerenciam crises, aumentam a legitimidade, reputação, etc.

A comunicação em volta da RSC tem sido bastante criticada pela suposição de que ela é simplesmente a transmissão de informações de RSC da empresa para seus *stakeholders* (Coombs e Holladay, 2012). Contudo a verdade é que a comunicação em Responsabilidade Social Corporativa é desafiadora porque exige uma compreensão maior por parte dos *stakeholders* sobre as informações e canais de comunicação. Coombs e Holladay (2012) comentam que a preocupação maior é o que eles chamam de “Dilema da Comunicação Promocional em RSC”, ou seja, muitas vezes, a comunicação em RSC torna-se totalmente publicitária e as empresas só divulgam ou promovem o sucesso das atividades em RSC, deixando os problemas ou atividades frustradas inexistentes.

O verdadeiro desafio é fazer uma comunicação eficaz para as iniciativas de RSC, sem criar o “Dilema da Comunicação Promocional”, pois as informações em RSC devem ser integradas nas táticas da comunicação corporativa, mas nem sempre dominar totalmente a mensagem, elas devem concentrar-se em fatos e não superpromoção (Coombs e

Holladay 2012). A comunicação em RSC possui um “baixo-tom”, não se deve divulgar muito, pois deve-se concentrar mais na apresentação de fatos do que na promoção ou divulgação da empresa em torno da RSC.

Os autores comentam que a chave para gerir o “Dilema da Comunicação Promocional” é uma análise cuidadosa do problema ou oportunidade. Os profissionais devem responder duas questões centrais que emergem do dilema, essas questões são: fonte e custo (Coombs e Holladay, 2012). A fonte significa o que a mensagem está apresentando. Muitas vezes, as empresas parecem mais interessadas em apenas divulgar informações positivas em volta da RSC com o objetivo de se beneficiar, pois alguns autores afirmam que as empresas aumentam a sua reputação e legitimidade a partir de uma RSC positiva.

É preciso divulgar as mensagens ou informações sobre RSC de uma forma mais neutra, as empresas precisam transmitir que estão interessadas na preocupação social e ambiental, e não apenas na sua autopromoção.

A outra questão é o custo que “refere-se à quantidade de dinheiro que a empresa gasta nas táticas de comunicação promocional de RSC” (Coombs e Holladay, 2012, p. 113), gastos excessivos em mensagens sobre o envolvimento das empresas em questões sociais e ambientais podem criar uma impressão de que as empresas estão mais interessadas na publicidade a si próprias do que no apoio às preocupações em RSC.

As empresas precisam ser transparentes na divulgação de informações, não podem apenas divulgar o sucesso das atividades, elas precisam também divulgar falhas, como por exemplo a incapacidade de atingir a meta e objetivos de um resultado em volta da RSC (Coombs e Holladay, 2012). Os relatórios de RSC são exemplo de ferramentas de comunicação, pois têm como objetivo divulgar as atividades promovidas pelas empresas relacionadas à responsabilidade social (Bartlett, 2011),

Para Coombs e Holladay (2012), os relatórios de RSC precisam ser transparentes ao responder às perguntas-chaves:

- Como foi a participação dos interessados no processo?
- Quais foram os objetivos das iniciativas de RSC?
- Como foram coletados os dados no relatório?

- Quais os *stakeholders* consultados ou envolvidos nos dados, ou seja, como foi o processo de coleta?
- Quais foram as reações dos *stakeholders* aos dados de RSC?

Como já foi dito nesse tópico, alguns estudiosos afirmam que as organizações podem aumentar a sua legitimidade e reputação através da divulgação de informações sobre o seu desempenho em questões sociais ou ambientais (Carroll e Shabana, 2010), “nessa perspectiva a legitimidade é um recurso a ser protegido do ambiente social” (Bartlett e Devin, 2011, p. 52). Contudo, há quem diga que isso é apenas uma suposição, pois não existem estudos que comprovem que os relatórios aumentem a reputação (Bartlett, 2011), o que se encontra na literatura em geral são apenas suposições de que uma ligação existe e não estratégias específicas que as organizações podem adotar para aumentar sua reputação através desses relatórios (Bebbington et al., 2008 apud Bartlett e Devin, 2011).

A grande questão é que algumas empresas são omissas em seus relatórios de RSC, ou seja, não são transparentes no fornecimento das informações e apenas divulgam atividades favoráveis como já vimos neste estudo, deixando as desfavoráveis “guardadas na gaveta da mesa”. Exemplo disso são empresas que divulgam em seus relatórios que os seus novos produtos não poluem o meio ambiente, mas não divulgam que praticam trabalho infantil em suas fábricas instaladas em países subdesenvolvidos. É nesse contexto que os autores Basu e Palazzo (2008) diferenciam a comunicação em RSC em duas vertentes: a primeira é equilibrada, ou seja, a organização relata em seus relatórios os resultados favoráveis e desfavoráveis, já a segunda e mais comum no mercado atual é tendenciosa, ou melhor, as organizações só apresentam os resultados favoráveis, por tanto acabam por omitir a parte desfavorável (In Bartlett e Devin, 2011). As organizações que omitem seus relatórios de RSC acabam por influenciar várias partes interessadas, pois os públicos começam a desconfiar de todo o mercado. Isso acaba por causar desconfiança nos *stakeholders* se realmente as empresas praticam a responsabilidade social e por outro lado, as organizações acabam por ficar receosas em comunicar as suas políticas de RSC (Eiró-Gomes e Santos, 2017), pois têm medo do que o público pode achar.

Os relatórios tornaram-se a forma mais comum das empresas comunicarem a RSC, contudo, além dos problemas relatados no parágrafo anterior temos outros dilemas em

questão; um deles é que a maioria dos documentos não chega a todos os *stakeholders*, outro problema é que os relatórios, muitas vezes, possuem uma linguagem difícil de ser percebida. É nesse contexto que a comunicação deve ser limpa e transparente, pois ela se torna a chave principal para atingir os objetivos de RSC; é necessário comunicar de forma apropriada para evitar interpretações erradas e resultados contrários aos públicos (Eiró-Gomes e Santos, 2017).

Outra importante ferramenta de comunicação sobre a RSC são os endossos do partido que podem ser tidos com declarações de terceiros em apoio das atividades de RSC de determinada empresa. Essas declarações podem se tornar táticas de Responsabilidade Social Corporativa através da divulgação de notas de imprensa ou declarações em *social media* de Empresas, Pessoas, Celebidades, Grupos de Ativistas, Entidades Reguladoras, Governo em apoio às atividades de RSC da empresa; vale ressaltar que essa tática comunicacional pode atrair diversos públicos (Coombs e Holladay, 2012).

As parcerias tornam-se um endosso mais forte do que a simples declaração de apoio ou aprovação públicos (Coombs e Holladay, 2012), pois as parcerias além de afirmar os investimentos significativos de tempo, dinheiro e vontade de partilhar poder, mostram que os terceiros trabalharam em conjunto com a empresa em suas atividades de RSC, ou seja, essas parcerias trazem maior credibilidade às ações de Responsabilidade Social Corporativa.

Os selos de certificação também se tornam uma ótima ferramenta de comunicação em RSC (Coombs e Holladay), as certificações são processos de rotina que exigem o cumprimento de certos padrões permitidos e se esses padrões ou normas estão sendo cumpridos pelas empresas. Exemplo de certificados e normas é a ISO 20121 que, segundo a Associação Portuguesa de Certificação (APCER) “é um sistema de gestão para a sustentabilidade de eventos que foi desenvolvida com o objetivo de apoiar os organizadores de eventos de todos os tipos - desportivo, empresarial, cultural, político - na integração da sustentabilidade nas suas atividades, garantindo assim uma herança positiva após a sua realização”¹¹, outro exemplo é a Certificação Evento Mais Sustentável, criado pela Sociedade Geral de Superintendência (SGS Portugal) “que visa

¹¹ Retirado do *site* da APCER. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/170/iso-20121>. Consult. 09 de junho de 2019.

a demonstração e reconhecimento do compromisso com a sustentabilidade em todo o ciclo de vida de um evento, desde o planejamento até à desmontagem”¹².

Mais uma vez, destacamos as ferramentas de Relações Públicas como uma opção de baixo envolvimento publicitário ou promocional na divulgação da informação. Essas táticas como por exemplo comunicados de imprensa, criação de *workshops* em volta de assuntos sociais e ambientais, reuniões com grupos ativistas e ONG, páginas dentro do website da empresa dedicadas a RSC, funcionários comentando nas suas páginas do *social media* que estão participando nas atividades de RSC da empresa, *mailing*, blogues ou fóruns de discussão e envio de informações de RSC para os *social media* da empresa são alguns exemplos de ferramentas que podem proporcionar uma discussão detalhada em volta do assunto, aumentar o relacionamento com os *stakeholders* e afastarem as empresas do “Dilema da Comunicação Promocional em RSC”.

Tanto as mensagens como os canais de comunicação devem ser adaptados aos interesses dos *stakeholders* (Coombs e Holladay, 2012), é preciso planejar quais serão as mensagens e quais os canais em que elas serão divulgadas para uma melhor compreensão das partes interessadas, ou seja, se é preciso comunicar as atividades de RSC para funcionários. O melhor seria criar um comunicado interno ou uma reunião entre a gerência e os funcionários. Outro exemplo é, se vamos comunicar com governos ou entidades reguladoras, devemos fornecer trimestralmente relatórios de RSC às entidades.

É importante também destacar que atualmente só comunicar a RSC para as partes interessadas já não é suficiente, é preciso envolver, ou melhor, incorporar os *stakeholders* nas práticas de responsabilidade social, e assim estabelecer um diálogo e troca de informações (Bartlett e Devin, 2011). É nessa continuidade que, mais uma vez, destacamos o porquê da comunicação das práticas de responsabilidade social corporativa ser tão desafiadora, pois “para a maioria dos gerentes a única pergunta real sobre a RSC é como fazê-la” (The Economist, 2008, p. 12 apud Ihlen; Bartlett; May, 2011).

¹² Retirado do site da SGS Portugal. Disponível em: <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/management-and-compliance/organization-and-events/sustainable-event-certification>. Consult. 09 de junho de 2019.

PASSO 5: Avaliação e Feedback

As iniciativas eficazes em RSC devem ter efeitos positivos sobre as empresas e sociedade. A avaliação do processo é baseada em ter objetivos mensuráveis (Coombs e Holladay, 2012), os dados são coletados e usados para determinar se as iniciativas em RSC atingiram ou não os objetivos e resultados declarados. A avaliação em RSC é o processo pelo qual determinamos se a iniciativa em RSC teve sucesso, por outro lado, o *feedback* é o resultado ou a percepção das partes interessadas sobre as ações de RSC e seus resultados.

Os autores afirmam que essa etapa é considerada a base para a primeira etapa do processo, ou seja, ela serve de fluxo para a pesquisa e monitorização do processo estratégico; o *feedback* é considerado uma forma de monitorização das partes interessadas (Coombs e Holladay, 2012).

Os objetivos de processo e de resultado foram definidos na etapa da criação de uma iniciativa em RSC, e vimos como são fáceis de confundir. Contudo a avaliação desses objetivos é diferente, pois os relatórios de RSC servem para avaliar os objetivos de processo porque apenas relatam o que as empresas têm feito, em vez de enfatizar os efeitos ou impactos dessas ações, pois aí seria a avaliação dos objetivos de resultado (Coombs e Holladay, 2012). Ou seja, a avaliação dos objetivos de processo ocorre durante o processo de comunicação, enquanto a avaliação dos objetivos de resultado ocorre no final da ação de RSC.

Os relatórios de objetivos de resultados são extremamente importantes para medir as atividades de RSC. Com eles, as empresas conseguem saber se essas atividades foram positivas ou negativas e quais os *stakeholders* envolvidos. Os autores posicionam algumas questões para serem respondidas com o intuito de avaliar as ações em RSC, essas questões são: Será que as mudanças implementadas reduziram especificamente as emissões de gases poluentes? Qual foi a quantidade de papel salvo com a transformação de documentos digitais? Qual foi a economia no custo de instalação de energias renováveis ou menos poluentes? Quantas crianças foram beneficiadas com a vacina x?, etc.

Vale ressaltar que alguns resultados financeiros em volta das ações de RSC também são divulgados anualmente nos relatórios do desempenho financeiro corporativo. Coombs e Holladay (2012) destacam o ROI (Retorno sobre o Investimento) como uma possível

ferramenta para calcular os valores dos gastos corporativos em RSC, quando todos os fatores podem ser expressos monetariamente.

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO DO INVESTIMENTO} - \text{INVESTIMENTO}}{\text{INVESTIMENTO}} \times 100$$

É possível afirmar que os custos e retorno em RSC são difíceis de avaliar, principalmente quando esses custos incluem contribuições de tempo e esforços dos *stakeholders*, ou seja, como vamos calcular os retornos sobre o investimento com base nos esforços das partes interessadas? Infelizmente as empresas ainda olham para o retorno da avaliação em RSC com foco comercial. O ROI é possível de ser calculado, por exemplo, quando uma empresa investe dinheiro em recursos sustentáveis (energia sustentável) que podem diminuir os custos de produção e assim há um lucro no final. Por outro lado, as iniciativas de RSC devem ser voltadas para beneficiar a sociedade e não as empresas, por isso é tão difícil avaliar as ações comercialmente.

Os autores ainda ressalvam que é importante medir e avaliar os benefícios da RSC para a sociedade, como por exemplo, diminuição da pobreza, trabalho infantil, da poluição de rios e florestas, etc. É difícil colocar um preço na diminuição do trabalho infantil ou no progresso da melhoria social (Coombs e Holladay, 2012). Nesse sentido, o uso do ROI ainda é um desafio para avaliação de RSC.

Para finalizar a última etapa do processo estratégico em RSC, o *feedback* que é preciso independentemente da avaliação, pois os profissionais necessitam de um retorno positivo ou negativo por parte dos *stakeholders* sobre suas ações. Já destacamos ao longo desse trabalho o quanto as partes interessadas precisam estar envolvidas em todas as ações de RSC e ouvi-las torna-se uma peça fundamental do processo, dar a voz aos *stakeholders* e trazê-los para uma discussão em volta da RSC aumenta o seu *engagement* em relação a tais questões.

Coombs e Holladay (2012) destacam uma auditoria em comunicação com o objetivo de perceber o que as partes interessadas acharam das iniciativas e o que eles mudariam e melhorariam; seguem algumas perguntas a fazer:

- A iniciativa de RSC foi eficaz?

- Quão bem a iniciativa abordou uma preocupação social?
- A iniciativa em RSC foi suficiente?
- Que informações adicionais sobre a iniciativa gostariam de ver relatadas?
- O que pode ser feito no futuro para melhorar a iniciativa de RSC?
- Que elementos podem ser adicionados para melhorar a implementação ou avaliação da iniciativa?
- O que mais a organização pode melhorar para ajudar a sociedade?

O *feedback* desenvolve o processo de investigação e monitorização porque a RSC é um processo contínuo, ou seja, está sempre em processo de melhoria da qualidade (Coombs e Holladay, 2012). As empresas podem sempre melhorar o seu processo, pois, como os autores apresentam, o modelo está sempre em rotatividade, além do mais as reações dos *stakeholders* sobre as ações corporativas estão em constante mudança.

1.3 Vantagens da Responsabilidade Social Corporativa

As organizações criam as práticas e políticas de RSC porque acreditam que influenciam positivamente os seus resultados financeiros (Rasche, Morsing & Moon, 2017), proporcionam vantagem competitiva (Lopes, 2015) ou até mesmo porque fortalecem o relacionamento com os *stakeholders* sejam eles internos ou externos (Carroll e Shabana, 2010).

Atualmente as pessoas passaram a exigir mais das empresas, a geração milénio¹³ acredita que as empresas devem gerar lucro, mas também devem proporcionar o bem estar de todas as partes interessadas como comunidade, funcionários, fornecedores, meio ambiente, etc. As empresas que não adotam e ponham em prática os princípios da RSC constantemente acabam por ficar para trás no mercado competitivo.

Uma justificativa histórica para ressaltar as vantagens/importância das práticas de RSC é a “licença para operar” (Carroll e Shabana, 2010; Maignan e Ferrell, 2004; Porter e Kramer, 2006 apud Lopes, 2015), ou seja, significa que, se a comunidade autoriza a

¹³ Geração Milénio (Y, geração da internet ou *Millennials*): conceito referente à população de nascidos no início dos anos 80 até os primeiros anos de 2000.

empresa a desenvolver as suas atividades económicas naquele território, o mínimo que a mesma deve fazer é proporcionar o bem-estar dos membros daquela território.

É importante destacar que não só as empresas, mas também órgãos, entidades, grupos políticos e económicos, etc., estão, cada vez mais, encorajados a promover as práticas de RSC. A título de exemplo destaca-se a Organização das Nações Unidas (ONU) que em 1999 criou o Pacto Global que é considerada uma iniciativa que busca encorajar as empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa, o pacto busca promover um diálogo entre os países participantes da ONU a tornarem o mercado mais inclusivo e sustentável.

Outro exemplo é a União Europeia que, em 2001, publicou o seu Livro Verde com o objetivo de:

“Lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação. Preconiza ainda uma abordagem baseada em parcerias mais estreitas, de modo a que todas as partes interessadas desempenhem um papel ativo.” (UE, 2001, p.3)

Ainda em seu Livro Verde, a União ressalva também a teoria da “licença para operar” (Carroll e Shabana, 2010; Maignan e Ferrell, 2004; Porter e Kramer, 2006 apud Lopes, 2015), pois para a mesma, a responsabilidade social “ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente” (2001, p.10).

Atualmente, a União Europeia possui programas de incentivo a pratica da responsabilidade social corporativa como a Economia Circular da Agenda de 2020¹⁴ e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda de 2030, esses programas promovem um plano de medidas sustentáveis onde as empresas, entidades, governos e cidadãos podem cooperar igualmente para o crescimento sustentável.

¹⁴ Agenda Política da União Europeia - Conjunto de medidas específicas a serem tomadas para atingir os objetivos propostos pelo Conselho da Europeu em um determinado período.

Segue de exemplo o conceito da economia circular que para o Ministério do Ambiente Português:

“é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Substituindo o conceito de fim-de-vida da economia linear, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, num processo integrado, a economia circular é vista como um elemento chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos, relação até aqui vista como inexorável” (Portal Eco.nomia, 2019)¹⁵.

Para a Direção-Geral das Atividades Económicas de Portugal (DAE-GOV)¹⁶, o objetivo principal da economia circular é transformar o paradigma económico de linear em um paradigma circular, englobando um conjunto de ações a serem cumpridas até 2020, que visam acelerar esta mudança, mas simultaneamente promover a criação de emprego, o crescimento económico, o investimento e a justiça social.

Este plano de ação foi adotado em 2015 pela Comissão Europeia, com o intuito de ajudar a transição da Europa para uma economia circular, impulsionando a competitividade a nível mundial e promovendo o crescimento económico sustentável (COM, 2015).

Outro exemplo é a agenda de 2030 – Objetivos dos Desenvolvimento Sustentáveis, que foi aprovada na Cimeira da Organização das Nações Unidas em setembro de 2015 e adotada pela União Europeia. A agenda é constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que devem ser alcançadas até 2030 por todos os 193 países presentes na agenda.

É importante salientar que além dos programas de incentivos das agendas, a União europeia também fornece capital de investimentos voltado para patrocinar empresas e eventos que promovam a também a vertente da RSC; através desses investimentos, cresce o número de projetos voltados para a sustentabilidade. As empresas veem isto como um incentivo, pois com este capital financeiro conseguem reduzir os custos de

¹⁵ Portal Eco.Nomia. [Internet] Disponível em: <https://eco.nomia.pt/pt/economia-circular/estrategias/> [Consult. 08 de Outubro de 2019].

¹⁶ Direção-Geral das Atividades Económicas (DAE-GOV) [Internet] Disponível em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/economia-circular.aspx> [Consult. 08 de Outubro de 2019].

execução dos projetos, além de incentivá-las, cada vez mais, a realizar ações sociais e ambientais.

A Responsabilidade Social Corporativa, além de proporcionar ética e lucro para os negócios, pode trazer diversos benefícios/vantagens para as empresas e a sociedade em que estão inseridas. Quando falamos das vantagens para as empresas, os autores destacam as questões económicas, as ações socialmente responsáveis podem ser rentáveis para as empresas, pois criam melhorias e reduzem custos de produção principalmente quando se concentram em questões como sustentabilidade, eficiência energética e recursos renováveis (Coombs e Holladay, 2012). Por outro lado, os autores Rasche, Morsing e Moon (2017) comentam que quando as atividades financeiras de RSC obtém lucro, elas resultam em produtos inovadores aliados pelo seu crescimento social, ambiental e de receita.

As iniciativas em RSC também podem aumentar a legitimidade social da organização (Coombs e Holladay, 2012); favorecem a reputação da empresa, pois melhoram a identidade e cultura corporativa através do reforço de valores; evitam regulamentação governamental excessiva (Levine, 2008, apud Coombs e Holladay, 2012) pois ganham apoio do governo e entidades reguladores; atraem uma cobertura positiva dos *media* e promovem parcerias com outras organizações e terceiros para compartilhar ideias que podem aprimorar capacidades, credibilidade, visibilidade e reputação da empresa.

Já no gerenciamento com os stakeholders, as práticas de RSC aproximam as partes interessadas; evitam possíveis problemas e crises; influenciam e motivam os *stakeholders* a se envolverem em projetos sustentáveis; incentivam os funcionários a pensar em novas maneiras de desenvolver atividades voltadas para o bem social e ambiental junto da empresa (Coombs e Holladay, 2012).

Contudo, quando se fala nos benefícios que a RSC traz para a sociedade, os autores Coombs e Holladay destacam que:

“Ajudam a corrigir problemas sociais e ambientais causados por operações comerciais; a RSC responsabiliza as corporações por suas ações; leva as organizações a evitarem custos de externalização; criam diálogos e parcerias entre diversas partes interessadas; os programas de RSC incentivam as corporações a enxergar um leque mais amplo de perspectivas; iniciativas de RSC bem-sucedidas levam outras organizações a imitar essas

iniciativas; contribuem para a justiça social e podem complementar programas de bem-estar social e governamental para melhorar as preocupações sociais e ambientais.” (2012, p.11).

Resumidamente, as práticas de RSC ajudam a diminuir problemas sociais como pobreza, doenças, etc., e ambientais como poluições, enchentes e desmatamentos, além de transformarem as comunidades em agentes importantes para o sucesso socioambiental e influenciarem outras empresas a se tornarem também socialmente responsáveis, pois supõe-se também que a RSC tenha impactos positivos para uma série de agentes (Waters, R. D; D, Ph e Ott, H.K., 2014). Ou melhor, a RSC não possui apenas um impacto positivo nas questões sociais e ambientais, ela também consegue influenciar milhares de pessoas, empresas, órgãos, etc., é nesse sentido que a comunicação se torna tão importante para promover essas ações para todo o ecossistema organizacional.

É importante também destacar que a responsabilidade social corporativa atual começa a caminhar para um ecossistema de valor compartilhado, onde as empresas se tornam agentes de mudança social, assim visam estratégias de ampliação da sua lucratividade, mas ao mesmo tempo fazem o bem social. Os autores Kramer e Pfitzer (2016) definem valor compartilhado como “resultados de políticas e práticas que contribuir para a vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, fortalecer as comunidades nas quais as empresas operam”¹⁷. Ou seja, com a globalização, mercado altamente competitivo e consumidores cada vez mais conscientes e informados, as organizações começam a mudar o pensamento e a direcionar as suas estratégias de negócio para os interesses de todos os *stakeholders* com intuito de criar relações e lucratividade a longo prazo.

¹⁷ Retirado de Harvard Business Review. The Ecosystem of Shared Value. ECONOMICS & SOCIETY. [Internet] Disponível em: <<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>> [Consult. 20 de Maio de 2019].

Capítulo 2 - A música e os festivais

Neste capítulo pretende-se contextualizar os festivais de música e a sua importância para a economia, política e cultura de um país. Primeiramente vai ser abordada a música como indústria cultural, depois, através dos contributos da literatura, vão-se definir festivais, eventos e suas tipologias, o seu impacto na comunidade local e uma breve abordagem ao mercado dos festivais de música em Portugal.

2.1 A Música como Indústria Cultural

A música é um importante elemento artístico-cultural presente na vida das pessoas, pois ela consegue desenvolver diferentes sensações nos indivíduos, como: alegria, emoção e tristeza, além de promover o equilíbrio, bem-estar, facilitar a concentração e raciocínio, reflexão, etc. Para Arthur Schopenhauer, “a música exprime a mais alta filosofia numa linguagem que a razão não compreende” (Apud Gomes, 2011, p. 3); ela comunica através de palavras e notas musicais, encanta, inspira e emociona. Muitas vezes, é difícil explicar o efeito que causa nas pessoas.

A música é a arte mais próxima dos indivíduos devido à facilidade que têm de compreender e de se aproximar dela, ou seja, se pararmos para pensar, a música pode ser experienciada diversas vezes em diferentes plataformas, não é como uma pintura em que é necessário ir a uma galeria ou museu para a ver, ou como uma peça teatral que se assiste em um teatro. Pois como Gomes (2011) comenta “a presença da música na sociedade encontra-se de diferentes formas, acompanhando o quotidiano da humanidade de uma forma mais próxima e constante que qualquer outra arte” (p.1).

A música possui uma importância social, pois “envolve aspectos artísticos e emocionais ao mesmo tempo em que é uma indústria planetária altamente mediatizada e de elevada importância econômica nos mercados mundiais” (Gomes, 2011, p.1); é neste sentido que se pode afirmar que a música é uma Indústria Cultural, é considerada um bem cultural com elevada procura por parte dos indivíduos em experimentá-la; torna-se um

tipo de mercadoria e passa a ser padronizada através dos critérios do mercado (Adorno e Horkheimer, apud Cabrito, 2018).

O conceito de Indústria Cultural foi abordado pela primeira vez em 1947 pelos teóricos Theodor Adorno e Max Horkheimer da Escola de Frankfurt em seu livro *Dialectic of Enlightenment* com o objetivo de descrever o papel dos *media* na sociedade contemporânea; este conceito surgiu para substituir a expressão “cultura de massa” porque os autores queriam argumentar contra a ideia então prevalente de que a cultura surgiu espontaneamente a partir das próprias massas (Moeran e Pedersen, 2011). Em vez disso, Adorno e Horkheimer sugeriram que os produtos culturais, ou seja, a música, o teatro, o cinema, etc., foram cuidadosamente adaptados para serem consumidos pelas massas (Moeran e Pedersen, 2011), daí o nome “Indústria Cultural”. Os autores ainda ressaltaram que a expressão “indústria” não estava ligada diretamente à produção, mas sim à padronização e distribuição dos produtos culturais pelos públicos. Adorno e Horkheimer, 1947 explicam que:

“O cinema e o rádio não precisam mais se apresentar como arte. A verdade de que não passam de um negócio, eles a utilizam como uma ideologia destinada a legitimar o lixo que propositalmente produzem. Eles se definem a si mesmos como indústrias, e as cifras publicadas dos rendimentos de seus diretores gerais suprimem toda dúvida quanto à necessidade social de seus produtos” (apud Goulart, 2014, p.106).

Nesse sentido, todos os produtos da indústria cultural são produzidos para serem vendidos para o maior público possível, alguns autores, como Alcântara, Coelho e Santos (2014), são contra essa padronização porque a cultura deixa de ser a expressão de um povo e torna-se a representação de algo sem valor e símbolo do conformismo, ou seja, ela se materializa e passa a ser uma característica da nova era do consumismo.

Já Sousa (2013) destaca o facto de a indústria cultural agir de forma metódica e fazer com que o indivíduo consuma algo de que aparentemente não tem nenhuma necessidade, contudo a padronização da cultura acaba por se transformar em uma via para democratizar a arte, a música, o cinema, etc., ou seja, a indústria cultural faz com que todos tenham acesso à cultura.

A popularização da Indústria Cultural nos anos 50, 60 e 70 fez com que o mercado artístico e os meios de comunicação evoluíssem gradativamente, logo o termo “indústria

cultural” passou do singular para o plural, assim optou-se por “indústrias culturais”, pois o termo surge devido à grande complexidade do mercado que envolve os produtos e serviços culturais (Miège, 2000; Bourdieu, 2002, citado em Cabrito, 2018), e não apenas a espaços unificados ligados à revolução industrial e à produção cultural como pré-definiu Adorno e Horkheimer (Cabrito, 2018).

Já nos anos 90, surge o conceito de “indústrias criativas”, que se desenvolve através das forças da globalização, incluindo mudanças nos padrões económicos nacionais e internacionais, na cultura e na comunicação (Rennie, 2005) com o objetivo de reorganizar conhecimentos, ideias, relacionamentos e a criatividade na sociedade, pois Moeran e Pedersen (2011) apontam que as atuais “indústrias criativas” ultrapassaram as “indústrias culturais”, não basta apenas produzir bens e serviços culturais, é necessário criatividade; o atual mercado exige isso, a criatividade é explorada para fins sociais, políticos e económicos.

Para perceber melhor o conceito de indústrias criativas, destacam-se aqui algumas definições:

“As indústrias criativas são formadas a partir da convergência entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes, tornando-se uma importante (e contestada) arena de desenvolvimento nas sociedades baseadas no conhecimento [...] operando em importantes dimensões contemporâneas da produção e do consumo cultural [...] o setor das indústrias criativas apresenta uma grande variedade de atividades que, no entanto, possuem seu núcleo na criatividade” (Jeffcutt, 2000, p. 123-124).

“A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores cidadãos interativos” (Hartley, 2005, p. 5).

Em resumo, o conceito de indústrias criativas engloba três vertentes: a indústria cultural, a criatividade e pessoas. Esse conceito faz parte da nova economia mundial, onde o valor surge através do processamento de informações e da criação de experiências através da cultura (Moeran e Pedersen, 2011); vale ressaltar que as indústrias criativas exigem processos mais criativos e difusos do que as tradicionais.

É nesse sentido que paramos para analisar onde a música se encaixa no mercado atual, pode-se considerar que, através do pensamento de autores como Theodor Adorno e Max Horkheimer, a música é uma indústria cultural. Contudo, ela vem convergindo as novas tecnologias e o mercado das indústrias criativas, e desta forma acaba por proporcionar diferentes experiências aos públicos, ou seja, hoje conseguimos ter experiências musicais produzidas de diversas formas; uma delas é através da participação dos indivíduos em festivais de música, que é o principal tema desta dissertação.

2.2 Os Festivais de Música e as Diferentes Tipologias

2.2.1 Contextualização e Evolução do Conceito

Os festivais de música podem ser vistos como um fenômeno social (Falassi, 1987 apud Quinn 2013), na medida em que proporcionam experiências únicas de lazer e cultura (Getz, 1997 citado em Derrett 2012); eles ocorrem em momentos esporádicos de descontração, separados da rotina do dia a dia e fazem com que as pessoas se envolvam em experiências culturais, ou seja, vivenciem e aprofundem conhecimentos em arte, música, desporto, gastronomia, história, religião, crenças, valores, etc. A palavra “festival” deriva da palavra “festa” que é associada a um tempo de celebração (Derrett, 2012). Contudo os autores Gibson e Connell (2012) acrescentam que os festivais de música não são apenas tempo de celebração, mas também espaço, ou seja, contêm tempo e espaço de celebração e podem ser entendidos como o momento de agrupar pessoas para comemorar alguma data especial ou acontecimento, ou até mesmo apenas para manifestar diferentes emoções em um determinado local.

Pode-se considerar que atualmente assumem o papel de reunir pessoas para se divertir e compartilhar senso de camaradagem (Gibson e Connell, 2012), de promover o turismo em uma cidade (Getz, 2007), de celebrar alguma data ou acontecimento importante (Quinn, 2013) ou de promover estrategicamente o envolvimento de alguma organização ou marca com o seu público (Kunsch, 2002). Contudo nem sempre foi assim, os festivais existem há muito tempo, alguns autores destacam que eles começaram na Grécia Antiga com os jogos olímpicos, um festival religioso e atlético que se realizava a cada quatro anos no santuário de Olímpia, em honra ao Deus Grego Zeus. Outros

autores como Gibson e Connell (2012) consideram que a origem dos festivais vem da Idade Média através do surgimento de danças e músicas nos feudos que reuniam a comunidade local para celebrar os ciclos sazonais. Já especificamente os festivais de música só surgiram na Europa e nos Estados Unidos da América após a Segunda Guerra Mundial (Gibson e Connell, 2012) e estavam ligados a protestos contra a opressão social e política, a ascensão de diferentes estilos de vida e movimentos como o 'hippie' e etc. Como destacam Gibson e Connell:

"Os festivais de música foram um espaço alternativo para interação social e sexual, consumo de drogas, expressão musical e relaxamento. Seu começo compreendeu frequentemente a parte das revoluções sociais, motivado por desejos de inverter a ortodoxia e o conservadorismo moral, ao invés de imperativos comerciais." (2012, p.14)

Os festivais, principalmente os de música, são capazes de transmitir uma linguagem alternativa que acaba por influenciar todos os participantes a liberarem e expressarem as suas motivações, crenças e gostos. Os autores Gibson e Connell (2012) destacam alguns exemplos de festivais como *Woodstock* em 1969 nos Estados Unidos; o festival foi um dos pioneiros e precisamente o mais importante no estilo musical, pois além de estar interligado aos géneros pop e rock, tinha como principal objetivo usar a música como meio de libertação social, cultural e política, ou seja, um protesto social do que estava sendo vivido naquela época.

Para Quinn (2005, apud Queirós, 2014), os festivais de música são considerados um tipo de evento, ou melhor, "um evento especial que reconhece um momento único no tempo, e que possui cerimónia e ritual para satisfazer necessidades específicas" (Goldblatt, 1997, Apud, Derrett, 2012, p. 32), pois como já foi apontado neste capítulo, a diferença é que eles se tornam especiais porque acontecem em um tempo específico, têm como objetivo celebrar ou solenizar algo e são planeados antecipadamente.

Para aprofundar o conceito do que é um Festival de Música é necessário primeiramente contextualizar 'eventos', que, na linguagem popular, podem ser vistos como casualidades, acontecimentos ou ocorrências; são considerados fenómenos temporais e por definição têm um começo e fim (Getz, 2007), derivam de palavras como festividade, comemorações, festas, cerimónias, espetáculos e principalmente festivais. Alguns autores, como Quinn (2013), apontam que definir a palavra 'eventos' é

complicado por conta da enorme variedade de critérios, ou seja, seus propósitos, lógicas, tamanhos, escalas, etc. Em um contexto mais cultural, para os autores Robertson e Ali-Knight (2012), os festivais e eventos estão ligados diretamente às artes, pois são vistos como parte integrante de qualquer celebração histórica e cultural de um país.

Os eventos são classificados como canais de comunicação não pessoais, eles são meios que veiculam mensagens sem contato pessoal e sem feedback, mas são capazes de atingir diretamente o consumidor (Kotler e Armstrong 2003 apud Bruzamarello e Francichett, 2008); podem ser usados como ferramenta de Marketing (Kotler, 2002) pois podem promover, incentivar e impulsionar o sucesso dos produtos ou serviços. São cerimônias que precisam ser planejadas, divulgadas e produzidas (Kunsch 1997).

Em um contexto mais organizacional, os eventos estabelecem uma atividade de grande interesse para as organizações, já que proporcionam o envolvimento direto dos públicos na sua realização (Kunsch, 2002). O principal objetivo dessa ferramenta é a interação que proporciona aos públicos envolvidos, pois os participantes conseguem trocar informações com a organização, assim fortalecem o relacionamento entre ambos.

Cada festival ou evento tem características únicas, não existe um modelo padrão de gerenciamento para os dois (Yeomans, 2009; Robertson e Ali-Knight, 2012), ou seja, cada um possui diferentes características e podem ser direcionados para diferentes áreas, como cultura, entretenimento, desporto, educação, religião, etc. É extremamente difícil manter um padrão de produção e gerenciamento para que ele ocorra; as empresas que promovem os festivais e eventos direcionam o planejamento de acordo com as características e necessidades de cada um.

Com o grande aumento da utilização dessa ferramenta de comunicação, surgiu a necessidade de aprofundar a classificação dos festivais e eventos, pois como já vimos, a sua definição é ampla e requer pelo menos uma definição através de tipologias com o objetivo de simplificar essas experiências culturais ou celebrações populares (Getz, 2007).

2.2.2 Tipologias de Festivais e Eventos

Existem diferentes tipos de Festivais e Eventos. Getz (2007) defende que não se deve desenvolver essa tipologia baseando-se apenas na experiência que eles causam, pois são milhares de experiências possíveis de serem obtidas e cada participante tem as suas próprias percepções. Depois de uma pesquisa bibliográfica percebe-se que é de suma importância destacar as tipologias dos festivais e eventos caracterizadas por Donald Getz (2007). O autor é considerado o pai dos estudos em eventos e turismo e concentra os seus estudos sobre esta temática há mais de 30 anos.

Getz (2007) classificou e dividiu os eventos em:

Eventos Económicos e de Marca são aqueles que possuem significado, são como símbolos de qualidade ou autenticidade e fornecem uma vantagem competitiva no espaço e na comunidade em que se inserem. Transformam os festivais em verdadeiras identidades interligando o espaço com o evento. O autor relata que também são considerados “icónicos”, pois podem dar fama e aumentar a reputação da comunidade ou se tornar o símbolo delas, exemplos: Carnaval no Rio de Janeiro; Oktoberfest em Munique; Coachella na Califórnia e Glastonbury no Reino Unido.

Eventos de Prestígio são definidos através de uma categorização específica, pois já carregam certa notoriedade no seu título, exemplo desses eventos de prestígio é o caso da Copa do Mundo de futebol, pois o evento carrega uma bagagem de reconhecimento e influência por onde passa; este tipo de evento pode ser instalado em locais permanentes ou se movimentam de cidade para cidade

Mega Eventos são eventos que possuem mais de um milhão de participantes como as Olimpíadas. Contudo o autor ressalva que o termo pode ser relativo, uma vez que um pequeno Festival de Música pode ter um impacto gigantesco na sua cidade, assim pode ser considerado também um ‘mega’evento. Para o autor, esta tipologia refere-se ao tamanho da significância do evento, ou seja, esta tipologia é caracterizada por aqueles que possuem um alto impacto na economia das cidades onde se instalam, atraem visibilidade publicitária e promovem altos níveis de turismo, exemplo: Rock In Rio.

Os **Eventos de Mídia** são criados para públicos de transmissão, têm como objetivo atingir públicos globais, mas pode-se considerar que qualquer evento ou festival se pode tornar um evento de mídia, basta associar-se ao poder da internet, televisão e rádio.

Eventos relacionados a Causas são aqueles que promovem uma causa e têm como objetivo arrecadar dinheiro ou fundos para campanhas sociais; exemplos desses eventos são jantares de gala, espetáculos, leilões, concertos, etc.

Eventos Corporativos podem ser definidos como aqueles que são promovidos pelas organizações com o objetivo de promover produtos e serviços, inaugurações, estratégias de marketing ou publicidade, ou simplesmente com o objetivo de convívio com públicos e *stakeholders*.

Golpe Publicitário são eventos em que a sua principal função é promover publicidade; estão associados a políticos e estrelas de cinemas, atraem multidões e os meios de comunicação, tornando-se notícia facilmente.

Evento Especial é um evento único ou pouco frequente, ou seja, fora da agenda comum, é singular em termos de hospitalidade, simbolismo, espírito festivo, temáticas e autenticidade. Para o participante, o evento proporciona experiências fora do normal ou além do que já é vivido no quotidiano.

Eventos Participantes são aqueles que exigem uma maior interatividade dos convidados, ou seja, são realizados para as pessoas se envolverem e não apenas para assistir; exemplo desses eventos são reuniões, convenções, torneios de música e dança, e desporto que necessitam da participação dos convidados. Os festivais de música encaixam-se nessa tipologia quando o seu objetivo é fazer com que o público interaja com o festival, ou seja, festivais de músicas ou dança que têm como objetivo a competição, os participantes podem subir ao palco e cantar, dançar ou competir.

2.3 Impacto dos Festivais de Música na Economia, Sociedade e Meio Ambiente

Os festivais de música estão, cada vez mais, ganhando importância no mercado, pois são capazes de movimentar a economia, política, sociedade, cultura e meio ambiente da comunidade onde se inserem; são capazes também de gerar emprego e aumento do turismo, pois, como aponta Simões (2017), eles são “palco da celebração cultural e uma

fonte de receita, inquestionável, para variados setores da economia, desde a indústria do espetáculo à indústria criativa e da alimentação”¹⁸

Para Derrett (2012), os festivais requerem ambientes físicos em áreas urbanas ou rurais, como por exemplo, florestas, margens de rios, campos abertos, ou locais construídos propositadamente; é por este motivo que os festivais acabam por impactar diariamente a comunidade. Vale ressaltar que todo o ecossistema comunitário beneficia, sejam produtores, artistas, governos, agência criativa, empresas de restauração, pequenos e grandes comerciantes, autarquias, companhias áreas e os próprios cidadãos locais, porque têm a oportunidade de vivenciar novas experiências sociais e culturais.

O impacto económico é caracterizado pelo fato de os festivais serem capazes de aumentar o investimento e desenvolvimento económico de uma cidade, através da arrecadação de impostos, movimentação urbana, geração de empregos, aumento das vendas no comércio e principalmente, aumento do turismo; pois estes são aptos a prolongar estações turísticas ou introduzir uma nova temporada de turismo na comunidade (Derrett, 2012). Os festivais sejam eles de música, arte, desporto, etc. podem criar uma nova temporada turística nas cidades, podendo ser temporadas esporádicas, neste caso, eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas, ou novas temporadas fixas como o caso de festivais como Coachella na Califórnia; Carnaval no Rio de Janeiro; Glastonbury, no Reino Unido, Ocktober Fest na Alemanha. É importante destacar que estes festivais que se repetem anualmente acabam por construir uma reputação ao longo dos anos, e, além disso, quando possuem uma boa gestão, tornam-se verdadeiras identidades para as cidades (Aalst e Melik, 2012).

Segundo Aalst e Melik (2012), os municípios em toda a Europa vêm demonstrando um maior interesse em organizar mega eventos, incluindo os festivais de música, pois promovem experiências únicas de lazer e cultura a todos os seus participantes (Getz, 1991), além de causar um impacto positivo na economia e promover o turismo e cultura locais, visto que “a maioria das autoridades locais estão convencidas de que os festivais

¹⁸ Retirado de Jornal de Negócios. A economia dos festivais.. [Internet] Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/a-economia-dos-festivais>> [Consult. 08 de Janeiro de 2019].

podem melhorar a imagem de uma cidade, promover o lugar e atrair visitantes e turistas - tudo para gerar benefícios económicos” (Schuster, 1995; Saayman e Saayman, 2006, apud Aalst e Melik, 2012, p.196).

Em Portugal, o Ministério do Ambiente divulgou que “o número de festivais de música cresceu 18% em 2016, atraindo mais de dois milhões de espectadores, com um impacto na economia nacional de 100 milhões de euro” (Lusa, 2016), pois festivais de música como Super Bock, Boom, Optimus Alive e Rock In Rio já são conhecidos mundialmente, o que aumenta a projeção e credibilidade do mercado de festivais do país.

A título de exemplo, o festival Rock In Rio, estudo de caso desta dissertação, na edição de 2013 no Brasil “gerou um impacto na economia do Rio de Janeiro de mais de R\$ 1 bilhão, atingindo uma média de 90% de ocupação dos quartos da rede hoteleira carioca” (Rock In Rio, 2013, p.1), além da crescente movimentação em comércios, bares e restaurantes, no uso dos transportes públicos, etc. Pode-se perceber todo o contexto mercadológico que cresce juntamente com o festival.

Além da repercussão na economia, pode-se afirmar que os festivais também afetam diretamente a cultura e comunidade local onde estão inseridos, o impacto social acaba por causar uma compreensão do valor que o evento pode causar na comunidade (Quinn, 2013), seja um conjunto de consequências negativas ou positivas para a mesma.

Quando estes eventos possuem uma boa gestão, podem trazer benefícios à comunidade e contribuir para melhorar a qualidade de vida dos habitantes daquela região. Contudo quando possuem uma má gestão acabam por prejudicar, causam um impacto negativo; é por isto que é de suma importância que as organizações promotoras desses eventos envolvam todas as partes interessadas em suas estratégias e tomadas de decisão.

Diante dos benefícios sociais e culturais podemos destacar “experiências partilhadas; expiação de revitalização de tradições; construção do orgulho comunitário; validação de grupos comunitários; aumento da participação da comunidade; introdução de ideias novas e desafiadoras; remissão de perspectivas culturais”, como afirmam os autores Bowdin, Allen, O’toole, Harris e McDonnel (2011, p.81). Os festivais são capazes de emocionar os seus públicos, estimulam crenças, promovem experiências culturais e

sociais através de um intercâmbio de multiculturalismo de conceitos e ideias entre os componentes da região do evento e os participantes de outros lugares do globo (turistas).

Porém, os autores também ressaltam que os mega eventos ou festivais podem causar impactos negativos na sociedade e cultura como “a alienação e manipulação da comunidade, imagem negativa da comunidade, mau comportamento, uso abusivo de substâncias por parte da população, deslocamento social e perda de comodidade” (Bowdin, Allen, O’toole, Harris e McDonnel, 2011, p.81). Por este motivo é tão importante que os festivais tenham um planejamento e gerenciamento voltado para beneficiar todos os públicos e *stakeholders*, pois, muitas vezes, os eventos podem pôr em causa a reputação da organização junto da comunidade na qual estão inseridos através do surgimento de problemas como alto consumo de substâncias ilícitas, aumento de engarrafamentos, falta de transportes públicos para locomoção das pessoas, bloqueio de ruas, estradas e vias, perda de comodidade da comunidade local próxima ao local do evento.

Os festivais e mega eventos podem, no entanto, influenciar positivamente o desenvolvimento urbano através da criação e restauração de parques, aeroportos, edifícios, praças, etc, melhoria na segurança por meio de um maior envolvimento dos órgãos de segurança pública e um maior investimento em mobilidade urbana com renovação dos transportes públicos, restauração e criação de novas vias, ruas e estradas. O facto é que é necessária toda uma negociação com a comunidade e as entidades governamentais para que o evento ocorra. As empresas promotoras desses festivais precisam também escutar e envolver os residentes em suas ações com o objetivo de diminuir os impactos negativos. É preciso assumir uma responsabilidade com este público, pois a comunidade local é um público altamente estratégico para que o evento possa acontecer naquela zona.

Alguns festivais como Glastonbury, no Reino Unido, são exemplo de eventos que se esforçam para envolver a comunidade local, oferecendo ingressos gratuitos aos moradores locais como um sinal de boa vontade, além de que dedicam muito tempo e esforço a melhorar a localidade, renovando edifícios, caminhos e instalações locais (Rose, 2016).

Já quando falamos sobre o impacto ambiental, muitas vezes, um festival de música gera mais resíduos e emissões de dióxido de carbono em poucos dias do que uma empresa anualmente, pois a construção de mega estruturas, circulação de milhares de pessoas e o alto consumo de alimentos e bebidas contribuem para uma série de consequências para o meio ambiente quando não possuem uma gestão sustentável.

Infelizmente ainda não se fala muito sobre os impactos ambientais que os festivais e eventos podem causar, a literatura sobre sustentabilidade e responsabilidade social em festivais ainda é quase inexistente. Para Quinn (2013) isso é impensável, “já que produzir espetáculos transitórios exemplificados por eventos desportivos e culturais de alto nível internacional pode exigir níveis extraordinários de investimento e causar sérios problemas aos ambientes locais” (p.145), ou seja, a maior parte das organizações promotoras desses festivais seja de setores públicos ou privados ainda não avaliam os impactos ambientais que os festivais podem causar e não investem em estratégias voltadas para a responsabilidade social e sustentabilidade para diminuir as suas causas.

Os festivais podem causar mudanças climáticas, ou seja, durante a sua realização são responsáveis pelas emissões de gases de efeito estufa através do aumento do uso de transportes de pessoas, artistas e cargas e uso de energias não renováveis; degradação da biodiversidade, pois, muitas vezes, os festivais são implementados em áreas ambientais como parques florestais ou margens de rios e podem afetar o habitat dos animais, flora e fauna daquela região; aumentam também a produção de resíduos reutilizáveis e orgânicos. É necessário que haja uma gestão desses resíduos, que consigam separar e reaproveitar materiais recicláveis como copos plásticos e garrafas e que consigam tratar corretamente o lixo orgânico através do alto consumo de bebidas e comidas no recinto.

Cada vez mais percebe-se a importância das políticas de responsabilidade social e sustentabilidade na gestão dos festivais. Autores como Bowdin, Allen, O’toole, Harris e McDonnell (2011) e Quinn (2013) divulgaram a estratégia usada pelos Jogos Olímpicos de Londres em 2012 como exemplo de excelência em diminuição do impacto ambiental e social, pois a organização do evento em parceria com a World Wildlife Fund (WWF) e BioRegional desenvolveram o “One Planet Olympics”, baseado nos princípios da gestão de sustentabilidade ambiental e priorizaram cinco temas essenciais em seu plano de sustentabilidade:

Tabela 2 - Temas prioritários de sustentabilidade de Londres 2012

1- Reduzir as emissões - minimizar as emissões de gases de efeito estufa e garantir que as instalações do local consigam lidar com os impactos das mudanças climáticas
2- Gestão de Resíduos - minimizar o desperdício e nenhum resíduo é enviado para aterro durante os Jogos, incentivando o desenvolvimento de novos processamentos de resíduos
3- Biodiversidade - minimizar o impacto dos Jogos na ecologia da Baixa Légua - celebra a diversidade de Londres e do Reino Unido e cria novos empregos, treinando a infraestrutura no East London Valley, deixando um legado de melhores habitats dentro do Parque Olímpico
4- Inclusão - promover a inclusão e mudança de atitude, especialmente em relação à deficiência, e oportunidades de negócio para as comunidades que vivem em torno do Parque Olímpico e da Vida Saudável do Vale do Lea
5- Vida Saudável - os Jogos serão usados para inspirar pessoas em todo o país para praticar desporto e desenvolver estilos de vida ativos, saudáveis e sustentáveis.

Fonte: Adaptado de Bowdin, Allen, O'toole, Harris e McDonnel, 2011 e Quinn (2013).

A estratégia do plano de sustentabilidade dos jogos olímpicos de Londres serve de exemplo de que, quando os festivais possuem um plano de gestão da sustentabilidade voltado para as práticas de responsabilidade social, conseguem diminuir seus impactos na sociedade e meio ambiente, além de conseguirem influenciar todas as partes interessadas a adotar as boas práticas de sustentabilidade, pois para Dias (2013, p. 31), “os impactes de determinado evento devem ser identificados, previstos e geridos, cumprindo as leis vigentes e tendo sempre em conta as melhores práticas, considerando o melhor benefício”.

A responsabilidade social vem-se tornando um assunto alvo de discussão, primeiro pelo fato de as pessoas estarem a exigir, cada vez mais, que as organizações assumam um compromisso responsável com o mundo; segundo pelo fato de que essas políticas quando são gerenciadas corretamente visam o bem de todas as partes interessadas e podem agregar valor às organizações e terceiro pelo fato de várias entidades governamentais e grupos económicos, como é o caso da União Europeia, estarem investindo financeiramente em empresas que adotam essas políticas.

Em Portugal, o governo reconhece o impacto ambiental que os Festivais de Música podem causar, pois só no ano de 2016, os festivais atraíram mais de dois milhões de espectadores (Lusa, 2016), então o governo decidiu criar incentivos para promover a responsabilidade social em festivais, exemplo disso foi a criação do programa “Sê-lo Verde”, uma forma de reinventar e diferenciar os eventos, contribuindo para a melhor

qualidade do meio ambiente” (Costa, 2017). O programa conta com o apoio de cerca de meio milhão de euros vindos do Fundo Ambiental para atender a soluções ambientais inovadoras apresentadas pelas empresas promotoras de festivais de música com o objetivo de reduzir o impacto ambiental causado pelos mesmos.

Pode-se afirmar que os festivais e mega eventos podem influenciar todo o ecossistema de uma comunidade, seja ele económico, social, cultural e ambiental, contudo as empresas organizadoras acabam, muitas vezes, por apenas avaliar os impactos económicos, principalmente o capital gerado. É neste sentido que este estudo se torna importante, pois o principal objetivo desta dissertação de mestrado é analisar e descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa podem beneficiar todas as partes interessadas dos festivais de música, contribuir para o fortalecimento entre a organização e os seus públicos, diminuir custos e aumentar o lucro para as empresas promotoras.

2.4 Análise do Mercado dos festivais de Música em Portugal

Segundo uma pesquisa realizada pelo Ministério do Meio Ambiente “em 2016, realizaram-se em Portugal 249 festivais de música, o que representa um crescimento de 18% face ao ano anterior” (Lusa, 2016), ou seja, se compararmos este número ao número de dias do ano, pode-se dizer que acontece um festival a cada dois dias no país.

Vale ressaltar que mesmo com o aumento no número de festivais de música ao longo das últimas décadas, eles só começaram a ser realizados por altura da revolução do 25 de abril de 1974, pois, de acordo com Oliveira (2004, apud em Rocha, 2015), durante o período de ditadura militar (Estado Novo) só se tolerava aglomeração de pessoas em igrejas aos domingos.

Os primeiros sinais de festivais e eventos alternativos que aconteceram antes da revolução do 25 de abril foram os concursos populares de bandas de rock, contudo a maioria desses eventos eram sancionados pelo Estado (Abreu, 2018); a título de exemplo desses eventos destaca-se o concurso YÉ-YÉ do Teatro Monumental que

aconteceu nos anos de 1965 e 1966, o evento tinha o apoio do Movimento Nacional Feminino e era organizado pelo Jornal O Século (Abreu, 2018).

Uma primeira tentativa de criar um festival oficial, em 1970, após o falecimento de António de Oliveira Salazar, o Ditador Português, foi preconizada pelo cantor português José Cid que apresentou à Junta de Turismo do Estoril a ideia de criar um festival não competitivo, o Festival dos Salesianos que aconteceria no dia 26 de agosto de 1970 com a apresentação de bandas como Quarteto 1111, Psico, Objectivo e Chinchilas.

Contudo, o festival não chegou a acontecer, pois a polícia de choque interrompeu o festival e impediu centenas de jovens a participarem no primeiro festival português à semelhança do Woodstock (Abreu, 2018). Jornais como Século e Capital acreditavam que o título da primeira publicação pós-festival seria “Pop tranquilo no Verão do Estoril”, na verdade não tiveram nem pop, nem tranquilidade e nem festival (Abreu, 2018). Vale ressaltar que a maioria das fotos e publicações sobre o dia em que ocorreria o festival no Estoril foi censurada.

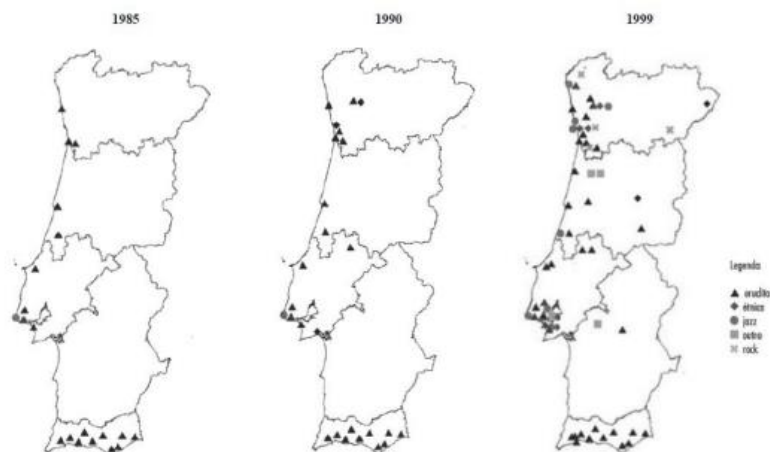
Foi apenas em 1971 que Portugal teve o seu primeiro festival Woodstock, o Festival Vilar dos Mouros, criado primeiramente em 1965 apenas como um evento de divulgação da música popular do Alto Minho e Galiza; o evento tinha como objetivo transformar Vilar de Mouros em um destino turístico. Contudo só em 1971 se realizou oficialmente a primeira grande edição do festival com mais de vinte mil pessoas e atrações internacionais como Elton John e Manfred Mann.

Os festivais de música proporcionam a liberdade de expressão, causam experiências culturais e são considerados como um fenómeno social presente em quase todas as culturas humanas (Getz, 1991), todas características da verdadeira democracia. É por este motivo e pelo aumento de recursos financeiros que este cenário só começou a ser realmente construído depois da revolução.

Através das mudanças culturais ocasionadas pelo 25 de abril e o aumento dos investimentos financeiros, pode-se perceber a crescente evolução dos festivais de música a partir dos anos 90. Os autores Martinho e Neves (1999) realizaram um estudo dessa evolução em três períodos diferentes como mostra a figura 7, “em meados dos anos oitenta, encontra-se um grupo de onze festivais, dez de música erudita – festivais

de Sintra, Algarve, da Costa do Estoril, de Paços de Brandão, dos Capuchos, de Óbidos, de Leiria, de Espinho, da Póvoa do Varzim, da Figueira da Foz e um de música jazz, Jazz Num dia de Verão” (Martinho e Neves, 1999, p.2).

Figura 7– Aglomeração dos Festivais de Música em Portugal nos anos 1985, 1990 e 1999



Fonte: Martinho e Neves (1999)

Percebe-se também na figura 7 o aumento no número de festivais no intervalo temporal entre os anos de 1990 e 1999; pode-se perceber também que a maioria deles se concentra nas grandes cidades e no litoral, o que acaba por caracterizar o atual mercado de festivais no país. Ao fazer uma análise ao mercado de festivais de música em Portugal é de suma importância destacar os festivais Super Bock Super Bock, Boom Festival, Optimus Alive, Meo Sudoeste e Rock In Rio, pois estes, além de serem os maiores festivais do país, possuem um grande impacto económico, social, cultural e ambiental.

Super Bock Super Rock – É um festival de rock patrocinado pela maior cervejeira do país, a Unicer. O seu público gira em torno de 70 a 90 mil espectadores por edição, o evento foi considerado o primeiro grande festival de Verão que aconteceu em Portugal; teve a sua primeira edição no ano de 1995 na Gare Marítima de Alcântara com 20 horas de música e 13 bandas.

O festival já teve 12 edições passando por algumas cidades do país; teve seus palcos montados em diversos locais como no Parque Tejo, Estádio do Restelo, Estádio do Bessa, Praia do Meco, Parque das Nações, Coliseu de Lisboa, Aula Magna, Paradise

Garage, Coliseu do Porto e Hard Club. ”Em 2002, o Super Bock Super Rock “explodiu” para o estrangeiro. Além de Lisboa, Porto, Coimbra e Gaia, o festival chegou a Vigo, onde mais de 60.000 pessoas marcaram presença em 32 espetáculos” (Rocha, 2015, p. 47).

Meo Sudoeste – O festival é um dos mais importantes festivais de verão em Portugal, pois possui vários estilos musicais que vão do Reggae ao Rock, está presente no mercado Português desde 1997 e já teve patrocinadores como a Sagres e a TMN. Atualmente o festival está associado à marca Meo do grupo PT. Segundo Rocha, "durante as várias edições do festival, a organização disponibilizou ao público variados serviços como parque de campismo com chuveiros, casas de banho, parques de estacionamento gratuitos até à praia mais próxima (Zambujeira do Mar)” (2015, p. 52). É importante ressaltar que o festival também promove ações ambientais no recinto como a troca de copos plásticos ou sacos por Eco Moedas, que permitem que os seus participantes se divirtam nas atrações do festival como a roda gigante.

Boom festival – É um festival alternativo que nasceu, em 1997, na Herdade do Zambujal, Águas de Moura, Região de Setúbal; o festival expandiu-se de uma simples festa de “Goa Transe Psicadélico” para um festival de celebração da vida, arte e cultura sendo realizado de dois em dois anos. O Festival Boom aponta como seus principais princípios: a cultura alternativa, participação ativa, criatividade, evolução, humanismo, independência, amor, união, paz, consciência social, sustentabilidade e transcendência, o que torna o festival um local para motivar as trocas de interesses mais humanitários¹⁹. “Em 2002 foram recolhidos os frutos da mudança de perspectiva do Boom: apareceu um novo público e, entre 2000 e 2002, vários escritores, cientistas, terapeutas, artistas plásticos e ecologistas começaram a demonstrar interesse em fazer parte do alinhamento do festival e dar o seu *input*” (Expresso, 2006)²⁰. Já em 2004, o Boom avança e entra pela rota da sensibilização ecológica como forma de interligar as artes e de expressar os

¹⁹ Retirado do Blog Oficial do Festival. Quais são os princípios do Boom? [Internet] Disponível em: <<https://www.boomfestival.org/boom2018/secondary-navigation/multilingual/portuguese/>> [Consult. 20 de Junho de 2019].

²⁰ Portal de Notícia Expresso (2006) História do Boom Festival [Internet] Disponível em: <<https://expresso.pt/actualidade/historia-do-boom-festival=f107226#gs.3YL0la8j>> [Consult. 08 de Janeiro de 2019].

benefícios da sustentabilidade. Atualmente o festival está voltado mais para o entretenimento, mas a sua essência ainda é voltada para soluções de um melhor convívio entre as pessoas em seu cotidiano.

Segundo Costa e Cipriano (2016), “o cuidado com o meio ambiente já fez com que o Festival fosse considerado, por diversas vezes, como o mais “verde” da Europa”. O Boom já recebeu diversos prêmios voltados para a pegada sustentável como o *European Festival Award*, na categoria “*Green’n’Clean Festival of the Year*” e o *Greener Festival Award Outstanding*. Em 2010, acabou por ser convidado para fazer parte do projeto *United Nations Environmental and Music Stakeholder Initiative*, da ONU, que visa promover uma maior consciência ambiental junto do público. Vale destacar o Festival Boom não como um simples festival de música, mas sim um encontro de experiências e descobertas culturais que já adquiriu uma dimensão multicultural independente, pois o festival consegue atrair um público de mais de 150 diferentes nacionalidades, o que também aumenta a projeção de Portugal mundialmente.

Nos Alive – Teve início em 2007, e desde então acontece anualmente durante o mês de julho no Passeio Marítimo de Algé – Oeiras. O Festival é caracterizado pelo estilo de música alternativo e por ser patrocinado pela empresa NOS; tem capacidade para 55 mil pessoas e quase sempre tem os bilhetes esgotados; a estrutura do local é composta por seis palcos onde atuam atrações nacionais e internacionais. Os bilhetes são vendidos também em países como Espanha, França, Reino Unido, Bélgica, Noruega, Suíça, Alemanha e Suécia, o que acaba por aumentar a visibilidade do festival e movimentar a economia e turismo na cidade de Lisboa. A produtora responsável pelo festival é a *Everything Is New* e tem como principal concorrente o Festival Rock In Rio que acontece sempre um ou dois meses antes. Segundo o portal Momondo (2018), “com pouco mais de 10 anos de idade, o NOS Alive conquistou rapidamente uma enorme popularidade e passou a integrar o pódio dos festivais de verão mais relevantes do panorama musical português e, inclusivamente, ao nível internacional”.

Rock In Rio - É o maior festival de música do país, é considerado um festival a nível internacional, pois está presente também em países como Brasil, Estados Unidos e Espanha. Está no mercado português há mais de 15 anos e conta com uma equipa de colaboradores com mais de três mil profissionais que trabalham direta ou indiretamente

para construir o recinto, ou seja, a cidade do rock²¹. O festival é o estudo de caso desta dissertação, pois investe gradativamente na sua responsabilidade social corporativa comprometendo-se com projetos sociais e ambientais, ao longo de 19 anos do projeto “Por Um Mundo Melhor”, o festival já investiu mais de 22 milhões de euros em sustentabilidade (Por Um Mundo Melhor, 2019).

É um evento que mobiliza a indústria do turismo e a economia de Portugal, e através de sua vertente socio ambiental, que aborda temas como a sustentabilidade e as responsabilidades socio ambientais, consegue ganhar maior destaque no país. O festival pode ser considerado um fenómeno, pois é caracterizado por um vasto conjunto de fatores: a grandiosidade do festival, as inúmeras atrações, a beleza arquitetónica do espaço, a infraestrutura impecável, o cuidado com o conforto da plateia que vai da logística de trânsito criada especialmente para o evento até à distribuição dos pontos de vendas de ingressos (Rock In Rio, 2016).

Figura 8 - Resultados do Rock In Rio

Ano	Local	DIA	Bandas	Público	Investimento Projeto Social em Dólares*	Investimentos em Dólares*	Empregos
1985	BRASIL	10	28	1.380.000	0,00	45.500.000,00	15.000
1991	BRASIL	9	42	700.000	0,00	32.500.000,00	7000
2001	BRASIL	7	160	1.235.000	1.950.000,00	39.597.220,00	15.000
2004	PORTUGAL	6	77	386.300	862.924,96	32.500.000,00	9.000
2006	PORTUGAL	5	60	350.000	718.879,20	32.500.000,00	9.000
2008	PORTUGAL	5	81	354.000	731.250,00	32.500.000,00	9.000
2008	ESPANHA	5	61	291.000	923.000,00	39.000.000,00	9.000
2010	PORTUGAL	5	82	329.000	665.706,60	32.500.000,00	9.000
2010	ESPANHA	5	62	250.000	782.600,00	35.100.000,00	9.000
2011	BRASIL	7	160	700.000	8.775.000,00	52.000.000,00	15.000
2012	PORTUGAL	5	123	353.000	762.775,00	32.500.000,00	9.000
2012	ESPANHA	4	70	183.000	532.350,00	32.500.000,00	8.000
2013	BRASIL	7	177	595.000	6.236.840,28	60.937.500,00	16.500
TOTAL		80	1183	7.106.300	22.941.326,04	499.634.720,00	139.500

US\$ 1,00 = R\$ 2,88

Fonte: Rock In Rio (2016, p. 30)

A figura 8 mostra um balanço geral de algumas edições do Rock In Rio nos respetivos países. É importante destacar as edições em Portugal nos anos de 2004, 2006, 2008, 2010 e 2012, e atender ao número de dias do festival, o público geral, os investimentos da empresa em projetos sociais e ambientais, o investimento do festival na cidade e o número de empregos gerados. Estes números são importantes para conseguir apresentar às entidades governamentais a importância do festival para a economia, turismo, sociedade, etc.

²¹ Nome de Recinto do Festival Rock In Rio

Pode-se considerar que Portugal é um “país festivaleiro”, pois existem festivais para todas as idades, géneros, gostos e estilos; é importante também ressaltar que grande parte desses festivais são patrocinados por grandes empresas ou integram a estratégia de marketing das mesmas com os seus públicos, como é o caso do Super Bock, Super Rock e a Unicer, NOS Primavera Sound e Nos Alive e a empresa Nos, Meo Sudoeste e a empresa Meo e assim por diante.

2.5 Responsabilidade Social Corporativa como uma oportunidade para organizações promotoras de Festivais De Música

Vimos que os festivais de música estão, cada vez mais, ganhando importância no mercado, pois eles movimentam a economia, política e cultura da comunidade por onde passam; são capazes de gerar emprego; renda; aumento do turismo, etc. Os festivais de músicas são considerados mega eventos e são capazes de juntar multidões que procuram uma intensa experiência emocional, a sua linguagem alternativa acaba por sensibilizar e aproximar de diferentes causas todas as partes envolvidas.

Hoje, Portugal é considerado um grande produtor de festivais de música (SGS, 2017), o país promove mais de 249 festivais anualmente (Lusa, 2016) gerando uma grande movimentação a nível económico. O grande ponto é que estes festivais, além de gerarem movimentação na economia, também causam um impacto social e ambiental excessivo, a dimensão da logística desses eventos pode ser devastadora para as comunidades nas quais estão inseridos, se não tiverem uma boa gestão em Responsabilidade Social Corporativa.

Já vimos também o quanto a Responsabilidade Social Corporativa é importante para o sucesso organizacional e como as suas práticas em conjunto com as Relações Públicas beneficiam a sociedade em questões sociais e ambientais, fortalecem o relacionamento com *stakeholders* e públicos, aumentam a reputação e legitimidade, reduzem custos, gerem e previnem crises, etc.

A Responsabilidade Social Corporativa torna-se uma mais-valia para as empresas promotoras de festivais de música pois ajudam a diminuir o impacto dos festivais

perante a sociedade e meio ambiente, diminuem custos, fortalecem o seu relacionamento com os públicos, aumentam a legitimidade, etc.

É importante ressaltar que o sucesso de uma empresa é similar ao sucesso de um festival de música, é necessário criar um planejamento estratégico que envolva todas as partes interessadas (SGS, 2017); essas partes interessadas são: a comunidade local, os espectadores, os participantes, fornecedores, colaboradores, patrocinadores, promotores e proprietário(s) do evento.

Muitas vezes, o planejamento estratégico de um festival começa um ano antes do evento acontecer, como é o caso do Rock In Rio Lisboa. As empresas promotoras desses eventos funcionam como qualquer outra empresa, precisam de planejamento voltado para a realização do festival, é como criar um produto e colocá-lo à venda no mercado. As empresas promotoras de festivais também necessitam de setores como financeiro, administrativo, jurídico, recursos humanos, comunicação, marketing, produção, logística, responsabilidade social corporativa, etc.

Diante de todo este contexto, é de extrema importância que essas empresas promotoras de festivais obtenham consciência das ações que os eventos podem causar na comunidade e que, além das estratégias de negócio, adotem também estratégias que diminuam os impactos ambientais e sociais e que melhorem o seu relacionamento com todas as partes interessadas. É importante destacar que os primeiros passos para iniciar o desenvolvimento sustentável num evento são investigação ambiental, identificação dos *stakeholders* e a compreensão dos principais impactos positivos e negativos desses associados (SGS, 2017).

O estudo de caso desta dissertação incide no festival Rock In Rio, primeiro por ser considerado o maior festival de música do país, segundo por estar há mais de 15 anos no mercado português e terceiro pelo fato de o festival investir gradativamente na responsabilidade social corporativa assumindo um compromisso em projetos sociais e ambientais.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Investigação Metodológica

A investigação vem sendo considerada um motor de desenvolvimento social; ela torna-se a razão da evolução humana nos mais diversos setores através do surgimento de ideias inovadoras e de novos paradigmas.

O presente estudo tem o propósito de justificar a Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais de Música; além da revisão da literatura, propomo-nos desenvolver um trabalho empírico que nos permita comparar os dados recolhidos com os objetivos levantados na investigação e, conseqüentemente, com as conclusões dos principais autores mencionados ao longo do estudo.

A utilização do modelo de mapeamento de *stakeholders* e estratégia em Responsabilidade Social Corporativa permite à empresa conhecer e identificar possíveis problemas ou oportunidades, assim como os *stakeholders* e públicos envolvidos associados a esses problemas ou oportunidades, para dessa forma, poder fazer um alinhamento entre os seus interesses e os interesses dos *stakeholders* com vista à criação de relacionamentos a longo prazo e de benefício mútuo.

Diante de todo o contexto, esta investigação pretende demonstrar que a RSC é uma mais-valia para as empresas promotoras de festivais de música, através da aplicação do modelo de mapeamento de *stakeholders* e estratégia de RSC.

3.2 Metodologia Qualitativa - Estudo de Caso

Para o desenvolvimento da presente investigação, optou-se pela escolha da Metodologia Qualitativa de Estudo de Caso que tem como objetivo o conhecimento aprofundado de um caso específico; o intuito do estudo é conhecer e explicar a realidade e as especificidades da empresa promotora do maior festival de música em Portugal, o Rock in Rio, que desenvolve a RSC em sua estratégia de negócio.

As pesquisas de método qualitativo tendem a estar associadas à natureza subjetiva da realidade social (Daymon e Holloway, 2002), o que as torna uma mais-valia para o estudo de caso, pois essa metodologia está bem equipada para fornecer *insights* a partir

da perspectiva de todas as partes interessadas, o que acaba por permitir que os pesquisadores vejam a verdadeira forma de pensar e agir dos seus informantes, ou seja, o universo da amostra (Daymon e Holloway, 2002).

É importante destacar que, para os autores Daymon e Holloway (2002), os métodos qualitativos acabam por explorar a maneira como as pessoas "dão sentido a seus mundos sociais e como expressam esses entendimentos por meio de linguagem, sons, imagens, estilo pessoal e rituais sociais" (Deacon et al., 1997, apud Daymon e Holloway, 2002, p.6), além dos processos de criação de significado das pessoas e da profundidade de entendimento, ou seja, as informações detalhadas de uma pequena amostra (Leavy, P, 2017).

Resumindo, a escolha da utilização do método qualitativo de estudo de caso tem inúmeras vantagens, das quais se destaca o fato de permitir reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Por outro lado, a escolha da natureza da investigação ocorre pelo fato da qualitativa apresentar uma maior profundidade e flexibilidade na compreensão e interpretação do tema.

O autor Yin (2003) é um dos principais teóricos que investigam este método qualitativo. Para ele, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Já para os autores Daymon e Holloway (2002), um estudo de caso “é um exame intensivo, usando múltiplas fontes de evidência (que podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas), de uma única entidade que é delimitada por tempo e lugar” (p.105).

O autor Schramm (1971) aponta que "a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados" (apud Yin, 2003, P. 31).

Vale ressaltar que os principais objetivos²² do estudo de caso são: analisar em profundidade processos e resultados dando ênfase à natureza dinâmica dos fenômenos; ter uma explicação holística de como múltiplos aspetos, influências, processos e relacionamentos se ligam uns aos outros dentro de um caso; estudar a singularidade e a complexidade de um caso na sua articulação com os seus contextos.

²² Aula de Metodologias de Investigação Aplicadas ao Estudo em Relações Públicas, dia 17 de Abril de 2018.

3.2 Procedimentos de Recolha de Dados

Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é um método de recolha de dados que nos permite investigar documentos, registos e publicações já existentes que nos beneficiará na obtenção de informações precisas sobre a realidade do objeto de estudo.

Diante das principais características da análise de conteúdo, destacam-se a recolha, leitura e interpretação de documentos tendo por base teorias, o contexto histórico e outras evidências contextuais; os documentos podem ser uma fonte importante para o investigador compreender o objeto em análise; esse método também pode ser utilizado para complementar outras técnicas ou ser o principal procedimento de recolha de dados. É importante ressaltar que é preciso ter atenção em alguns aspetos na recolha de dados da análise documental, como a autenticidade dos documentos, a credibilidade das fontes, o verdadeiro significado do contexto e a sua representatividade em relação ao fenómeno do estudo.

Neste Estudo de Caso consultaram-se documentos publicados como os relatórios e plano de sustentabilidade das últimas edições do Rock In Rio 2017 no Brasil e 2018 em Lisboa, o plano de sustentabilidade do ano de 2019 para o Rio de Janeiro, as campanhas de comunicação em torno da sustentabilidade como Amazónia Live e #EstaTudoConectado, publicações nos *social media* e *site* do festival, notícias e artigos de imprensa, livro de records do festival em Portugal, projeto Rock In Rio “Por Um Mundo Melhor”, etc.

Entrevistas

As entrevistas são um método de recolha que pode ser usado tanto na metodologia quantitativa como na qualitativa. No caso deste estudo qualitativo, as entrevistas foram baseadas em perguntas abertas, cujo principal objetivo é fazer com que o investigador obtenha informações relacionadas ao problema que está sendo estudado, através de um diálogo entre investigador e entrevistado. Este diálogo é realizado com base num guião de entrevista. O guião pode ser estruturado ou semiestruturado; o guião estruturado deve seguir um roteiro ordenado de questões abertas em que as perguntas não podem ser alteradas, já o semiestruturado acaba por incluir um protocolo que não obriga a que as perguntas sejam aplicadas de forma ordenada.

As entrevistas podem ser realizadas através de entrevista pessoal, correio postal, telefone, *email*, videoconferências através do *skype*, etc. Nesta dissertação, realizaram-se duas entrevistas, a primeira foi presencial e direcionada à Gerente de Sustentabilidade do Rock In Rio, Sra. Dora Palma, com o objetivo de obter informações relativas ao planeamento estratégico e gestão da Responsabilidade Social Corporativa do festival; o guião foi semiestruturado e dividido em cinco partes: Perguntas Gerais, Iniciando a Estratégia em RSC, Comunicação das Iniciativas em RSC, Avaliação e Feedback, conforme detalhado no anexo 4.1.

A segunda entrevista foi realizada via videoconferência através da plataforma *skype* com dois membros da equipa de auditores do Rock In Rio, Sra. Teresa Carvalho de Sousa, *Management Consulting* e Sra. Rita Sousa, *Market Research* da APCER. O guião também foi semiestruturado e dividido em quatro partes: Perguntas Gerais, Certificação, Eventos e Auditoria, e o Rock In Rio, conforme detalhado no anexo 4.2.

Auditoria de comunicação à RSC

Na auditoria de comunicação foi analisada a forma como o festival Rock In Rio estabelece contato com os seus *stakeholders* em volta da Responsabilidade Social Corporativa, ou seja, como a empresa comunica a sustentabilidade com as partes interessadas. Através da auditoria de comunicação conseguimos perceber quais os principais meios estratégicos de comunicação usados pela empresa para atingir os seus públicos. Vale ressaltar que a auditoria também permite uma avaliação do processo estratégico de comunicação da empresa, seja para os *stakeholders* internos ou externos, além da possibilidade de identificação de oportunidades, falhas e melhorias em comunicação em volta da sustentabilidade.

Conseguimos fazer a auditoria de comunicação através da entrevista realizada com a Gerente de Sustentabilidade do Rock In Rio, Sra. Dora Palma e através da análise da comunicação em campanhas nas páginas de *social media* e *site* do festival e *clipping* de notícias em Portugal.

Análises PEST e SWOT

Foram realizadas também as análises PEST e SWOT com o objetivo de perceber de forma adequada a realidade do setor dos festivais de música em Portugal e o ambiente interno e externo que rodeia o objeto de estudo, neste caso o Rock In Rio Lisboa.

Por um lado, a análise PEST permitiu obter informações sobre os fatores macroambientais, ou melhor, externos que afetam uma determinada atividade económica. “É um ponto de partida para a compreensão de quais os fatores externos que mais condicionam a situação atual do setor e quais poderão ser as forças de mudança mais significativas, antevendo e enquadrando os maiores desafios à capacidade concorrencial nesse sector” (Saldivar, 2013, p. 56); entre os fatores macros estão as variáveis: Político-Legais, Económicos, Social-Cultural, Tecnológicos (PEST).

Diante da variável macro político-legais do ambiente, destacamos todos os fatores políticos governamentais que podem influenciar o setor do negócio, como por exemplo: conjunto de leis e regulamentos aplicáveis à Sustentabilidade ou Responsabilidade Social Corporativa das pessoas, empresas ou entidades.

A variável económica é classificada por um conjunto de fatores financeiros que podem influenciar a empresa, como por exemplo a situação económica do país, o PIB (Produto Interno Bruto) favorável, taxa de câmbio, desemprego, custos com fatores de produção, uso de recursos sustentáveis, etc.

A variável sociocultural refere-se a fatores sociais e culturais do ambiente em que a empresa desenvolve a sua atividade (Teixeira, 2011). Por um lado temos as questões culturais, gostos e costumes da população, e por outro lado questões demográficas como aumento do número da população, distribuição da população por regiões, taxa de crescimento, taxa de natalidade e mortalidade, etc.

Por fim, a variável tecnológica que “permite perceber qual o impacto da tecnologia na produção, distribuição e comunicação do produto ou serviço da empresa”²³. Essa variável pode influenciar positivamente a estratégia do negócio devido à sua constante inovação. No caso do objeto de estudo, o Festival Rock In Rio, podemos destacar alguns avanços tecnológicos de comunicação que ajudam a promover o festival como por exemplo a internet e os *social media*.

²³ Retirado de Artigo em Economista PT (2017) Como fazer uma análise PEST? [Internet] Disponível em: <https://www.economias.pt/como-fazer-uma-analise-pest/> [Consult. 03 de Outubro de 2019].

Figura 9 - Análise PEST



Fonte: Adaptado de Johnson. G., Scholes, K. (1993) Exploring Corporate Strategy 3rd Edition, p.82

Já para perceber as potencialidades da empresa, além de suas perspectivas de uma forma geral, ou seja, analisar fatores internos e externos, recomenda-se a análise SWOT porque ela faz um cruzamento de todos esses fatores, identificando e interligando as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) à empresa.

Figura 10 - Análise SWOT

	Positivo	Negativo
Factores Internos	Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
Factores Externos	Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats

Fonte: Adaptado de Johnson. G., Scholes, K. (1993) Exploring Corporate Strategy 3rd Edition, p.148

Através desse método conseguimos destacar os aspetos positivos (forças) da organização, ou seja, os aspetos internos que fazem com que ela se destaque dos demais concorrentes; conseguimos também apresentar e refletir sobre as dificuldades (fraquezas) que a empresa tem em relação ao mercado com o objetivo de poder melhorar. Além de perceber quais são as oportunidades que a empresa pode usufruir e elaborar estratégias para minimizar as ameaças do mercado.

3.4 O Rock In Rio

O Rock In Rio, marca multinacional brasileira com mais de trinta anos de história, é considerado o maior festival de música em Portugal. O evento conta com uma equipa com mais de três mil profissionais que trabalham direta e indiretamente para promover o festival e construir a cidade do *rock*, famoso por arrastar multidões que vibram e se emocionam ao som de muita música, cultura e diversão. Segundo a Revista Forbes²⁴, desde a primeira edição, o festival contou com mais de 9,5 milhões de pessoas que assistiram a cerca de 2.068 artistas em quatro países diferentes. O festival tornou-se dono de uma história de destaque no cenário musical, com mais de 19 edições realizadas e é o evento mais forte em termos de presença digital (Rock In Rio, 2016).

A escolha do Rock in Rio como estudo de caso deve-se ao fato de o festival praticar a Responsabilidade Social Corporativa na sua estratégia de negócio tanto em Portugal como no Brasil. É uma empresa que se preocupa diariamente com a atual situação do planeta e que promove várias campanhas sociais e ambientais com o objetivo de proporcionar um mundo melhor aos seus *stakeholders*. Este posicionamento da marca é visado como uma de suas estratégias de comunicação e tem como objetivo aproximar o seu relacionamento com a sociedade e conscientizá-la de que é possível fazer o maior festival de música e entretenimento no mundo sem agredir o meio ambiente (Rock In Rio, 2019).

3.4.1 História

O festival nasceu nos anos 80 no Brasil durante o período de transição da ditadura militar para a democracia popular; a primeira edição do festival decorreu nos dias 11 a 20 de Janeiro de 1985. O Rock In Rio obteve um clima de festividade atravessado do *engagement* político e civismo (Encarnação, 2011).

Em janeiro de 1985, a sociedade brasileira estava com os olhos fixados no Congresso Nacional e nas eleições diretas, o país acabava de sair de um regime ditatorial de vinte anos e o medo do Brasil voltar a ser governado por militares amedrontava a população (Encarnação, 2011); já a juventude brasileira tinha ânsia de mudar a situação política e

²⁴ Revista Forbes Brasil. [Internet] Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/listas/2017/09/os-maiores-publicos-da-historia-do-rock-in-rio-2017/> [Consult. 23 de Junho de 2019].

social do país, a esperança de que Tancredo Neves fosse eleito à presidência aumentava a expectativa de que a sociedade se democratizasse (Lourenço, 2015)²⁵.

No dia 15 de janeiro, Tancredo Neves é eleito presidente do Brasil numa disputa com Paulo Maluf, militar do MR-8 que perde a eleição dando fim ao regime militar no país. O público do Festival naquele dia foi de sessenta mil pessoas, que incendiaram o recinto com ares de felicidade política e revolucionária (Encarnação, 2011). Os apresentadores do festival abriram o primeiro *show* com a seguinte frase “o primeiro *show* da democracia brasileira” (Rock In Rio, 2016). O dia 15 de Janeiro ficou marcado tanto na história do Brasil como para o Festival Rock In Rio.

Vale ressaltar que até à década de 80, poucos artistas internacionais haviam passado pelo Brasil e com todos os problemas económicos que o país enfrentava era quase impossível fazer um ‘*show*’ internacional, não havia apoio, dinheiro e infraestrutura, mas Roberto Medina, idealizador do festival, que, na época, era diretor da Artplan Eventos, conseguiu criar um festival de rock que se tornou a mensagem final da vitória da juventude e do Brasil sobre os suplícios da ditadura militar que durou mais de vinte anos no país (Pinheiro, 2011)²⁶.

Em um documentário ao MultiShow²⁷, Roberto Medina conta que a primeira edição do festival não foi planeada, não existia verba nem estrutura para montar um evento daquele porte, apenas o desejo de mudar o mercado do entretenimento e dar algo novo à juventude. Foram mais de oito meses para levantar a primeira cidade do rock que custou mais de onze milhões de dólares e não contou com incentivos económicos do poder público.

A primeira edição do festival foi realizada durante nove dias e contou com a participação de bandas internacionais como: *Iron Maiden*, *Queen*, *Whitesnake*, *George Benson*, *Rod Stewart*, e nacionais como Paralamas do Sucesso, Lulu Santos, Blitz, Kid Abelha, Barão Vermelho, etc. (Rock In Rio, 2016).

A segunda edição do festival só aconteceu em 1991, seis anos após a primeira edição, já a terceira edição teve uma pausa de dez anos e ocorreu em 2001, mesmo com os intervalos de tempo entre as edições, o festival acabou conquistando referência mundial. O primeiro país a abraçar o festival fora do Brasil, foi Portugal. A primeira edição do

²⁵ Agencia Brasil. [Internet] Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-04/morte-de-tancredo-neves-completa-hoje-30-anos>[Consult. 03 de Outubro de 2019].

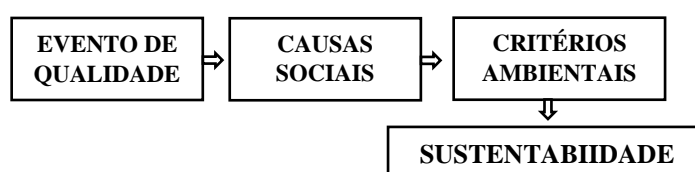
²⁶ Blog MusicaPave. [Internet] Disponível em: <https://musicapave.com/artigos/rockologia-rock-in-rio-e-o-fim-da-ditadura-militar/> [Consult. 03 de Outubro de 2019].

²⁷ Multishow - Canal de televisão brasileiro por assinatura. Está no ar desde 19 de outubro de 1991, tem uma ampla gama de estilos na programação na área do entretenimento, humor e comédia.

festival em Lisboa ocorreu em 2004 e utilizou toda a força da comunicação em torno da responsabilidade social e de ações que procuram construir um mundo melhor. A partir daí o evento começou a criar força e a amadurecer em setores da economia e sustentabilidade: Além do Brasil e Portugal, o festival já passou por países como Espanha e Estados Unidos da América.

3.4.2 O que já foi feito em termos de Responsabilidade Social Corporativa

Tabela 3 – Evolução do Rock In Rio em RSC;



Fonte: Rock In Rio (2019) *Formação Interna em Produção e Engenharia*. (p.4)

O Rock In Rio sempre investiu em projetos para o desenvolvimento social e ambiental, o projeto “Por Um Mundo Melhor” é o principal deles. Na edição de 2001 arrecadaram recursos para a construção de 70 salas de aula em comunidades do Rio de Janeiro, o que resultou em 3.200 jovens formados e 28 projetos financiados através da UNESCO (Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura); em 2004 concretizaram a construção do centro de saúde no Maranhão, Brasil; uma escola na Tanzânia; 28 projetos em 43 países através da Plan Internacional (Rock In Rio, 2016).

Em 2006, para diminuir a emissão de CO2 na atmosfera, o Rock In Rio criou um projeto chamado compensação de Carbono Zero, que tem como principal objetivo nivelar a emissão de gases poluentes gerados pela construção e funcionamento da cidade do rock, através do deslocamento de bandas, públicos e mercadorias; da energia gasta na produção do evento que vai do consumo de energia para o tratamento de resíduos gerados durante o festival até à montagem e desmontagem da cidade.

Já em 2008 implementaram, pela primeira vez, o Manual de Boas Práticas para a Redução da Pegada Carbônica. Na edição de 2012, o festival criou o programa “Vá ao Rock In Rio de bicicleta” que tinha como finalidade diminuir a emissão de CO2 gerado pelos transportes públicos e fazer com que as pessoas fossem à cidade do rock de bicicleta, ou melhor, trocar um transporte poluente, por um meio alternativo que não faça mal ao meio ambiente; o programa também encorajou o público a deixar o carro

em casa.

Na edição de 2010 em Portugal, o Manual de Boas Práticas evoluiu para um Plano de Sustentabilidade que integra questões sociais e económicas em toda a estratégia do festival, ou seja, o objetivo do plano é tornar a cidade do rock mais sustentável e assim melhorar todos os setores do festival com uma forma responsável de utilização da água e energia, em *stands*, palcos e outros espaços; reciclagem e reaproveitamento dos resíduos; mobilidade e acessibilidade; comunicação; *merchandising* e brindes.

Em 2013, o Festival conquistou a certificação ISO 20121 - Eventos Sustentáveis, a norma tem como objetivo a melhoria contínua que exige uma manutenção da certificação a cada nova edição do Rock in Rio, independentemente da cidade onde o festival se realiza (Rock In Rio, 2016). Em 2014, o festival torna-se o primeiro evento em Portugal com a certificação em sustentabilidade, torna-se também estudo de caso nacional para a EE Music²⁸ devido às boas práticas de eficiência energética e sustentabilidade aproximando-se assim aos exemplos de festivais músicas sustentáveis como Glastonbury, the Melt! Festival e Wembley Stadium que também estão integrados no projeto da EE Music.

Vale ressaltar que para a manutenção da certificação ISO 20121 - Eventos Sustentáveis, o festival conta com auditorias externa e interna realizadas pelas empresas APCER e PwC (*Pricewatercooperhouse*) Portugal que acabam por auditar os processos de gestão de resíduos, quantificação da pegada carbónica, relatório de sustentabilidade e o prémio Rock in Rio Atitude Sustentável (Rock In Rio, 2014) com o intuito de garantir a qualidade de cada um dos processos.

A partir de 2015, todos os processos voltados para a sustentabilidade começam a ser documentados. Já o ano de 2016 é marcado pelo início do projeto de restauração da Amazónia, o Amazónia Live, e pela primeira vez na história do festival, o Rock In Rio consegue reciclar e valorizar todos os seus resíduos (Por Um Mundo Melhor, 2019).

O Amazónia Live, sob o *slogan* “Mais que Árvores, Vamos Plantar Esperança”, é considerado um movimento global com foco na restauração florestal da Amazónia. Durante a realização do Rock in Rio Lisboa, em maio de 2016, foram vendidas ao público pulseiras por um euro com valor revertido para a doação de uma árvore para a floresta amazónica. A edição do festival também terminou com um leilão de guitarras autografadas por artistas como Bruce Springsteen, Bryan Adams, Ivete Sangalo, Queen

²⁸ EE Music: é uma rede de entidades que visa promover a sustentabilidade de eventos de música em toda a Europa.

e Adam Lambert e Kaiser Chiefs, arrecadando o valor equivalente ao plantio de 40.000 árvores (Por Um Mundo Melhor, 2019).

De abril a novembro de 2016, o Rock In Rio juntamente com a Conservação Internacional, Funbio (Fundo Brasileiro para a Biodiversidade) e Ministério do Meio Ambiente do Brasil iniciaram o plantio do primeiro milhão de árvores na região da Bacia Xingu Araguaia. Para o plantio das árvores, foi utilizado um mix de sementes locais chamado de muvuca, técnica escolhida e aprimorada pelo Instituto Socioambiental (ISA) para reproduzir o processo natural da floresta. A técnica utiliza semeadura direta e a experiência de plantadores de árvores do Xingu-Araguaia prova que plantar as sementes diretamente no chão, no seu local definitivo, é o melhor método para a maioria dos tipos de árvores.

Já com os incêndios que ocorreram no ano de 2017 em Portugal, o festival se sensibilizou através de uma campanha pela importância das florestas do país. O Rock In Rio Lisboa em parceria com a Liga para a Proteção da Natureza, ONG responsável por toda a gestão das verbas, criou um projeto integrado não só de reflorestação mas também de criação de condições para a recuperação de espécies animais, com o objetivo de recuperar o ecossistema, através de leilões, de venda de pulseiras; uma canção criada por Agir, Carolina Deslandes e Diogo Piçarra foi comercializada e as verbas investidas no projeto de restauração florestal (Por Um Mundo Melhor, 2019).

Em resumo, o festival só em Portugal construiu 14 salas sensoriais que apoiam milhares de jovens com deficiências visuais e cognitivas; 760 painéis solares em escolas; 304.435 árvores plantadas em projetos de reflorestação em áreas incendiadas. “O Rock In Rio já reciclou mais de 470 toneladas de papel, o que é equivalente a uma economia de 1.175.000 litros de petróleo, 12.455.000 litros de água, 7.990 árvores (equivalente a 4 campos de futebol)” (Por Um Mundo Melhor, 2019). O desafio para o ano de 2019 é desenvolver os objetivos de desenvolvimento sustentáveis no seu plano de sustentabilidade, o ODS²⁹ representam as prioridades globais para a Agenda 2030 assinada por mais de 190 países, incluindo Brasil e Portugal.

3.4.3 Projeto: Rock In Rio Por um Mundo Melhor

Em 2001, o festival assumiu o compromisso de promover iniciativas sociais e ambientais, o projeto foi assinalado por "Por Um Mundo Melhor" e desde então faz

²⁹ Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

parte do festival. Ao longo de 19 anos, foram mais de 22 milhões de euros investidos em projetos de RSC (Por Um Mundo Melhor, 2019). O projeto Por Um Mundo Melhor está dividido em alguns programas, entre eles estão: compensação de Carbono Zero; as Condições de Trabalho; Rock In Rio Atitude Sustentável; o Compromisso com a Sociedade, o Plano de Sustentabilidade de cada edição e o #EstáTudoConectado, o mais novo programa, lançado na edição de 2018 em Lisboa.

Atitude Sustentável faz com que os patrocinadores se tornem também empresas sustentáveis, já o Compromisso com a Sociedade estimula fãs do festival a terem atitudes de responsabilidade social e ambiental, divulgando campanhas de pequenas atitudes diárias para tornar o mundo melhor.

O programa de compensação do Carbono Zero promove a diminuição de emissão de gases poluentes durante o festival, como o uso de energias renováveis, transportes mais sustentáveis, etc. O plano de sustentabilidade de cada edição tem como objetivo tornar o festival, cada vez mais, sustentável e neutro em carbono (Rock In Rio, 2018) e acaba por divulgar as boas práticas implementadas pelo evento, a avaliação de implementação das medidas e ações e sugestões para que os parceiros (patrocinadores, apoios e fornecedores) avaliem e melhorem a sua performance diante da responsabilidade social corporativa (Rock In Rio, 2018).

O #EstáTudoConectado, o mais novo projeto do Festival, é uma plataforma de comunicação criada para partilhar projetos portugueses de conservação da floresta e biodiversidade por forma a mobilizar e sensibilizar o público (Dora Palma, 2018 in *Blog JRA*)³⁰. Além de promover a importância das florestas para as pessoas, envolver a reflorestação, limpeza, criação de habitats e sensibilização em todo o território Português, o projeto conta com a parceria da Liga de Proteção da Natureza (LPN).

O Festival também incentiva a alimentação saudável para todos que estão trabalhando durante o festival; nas áreas de alojamento e logística do evento são escolhidos hotéis próximos à cidade do rock e as unidades hoteleiras com medidas de eficiência energética e redução do consumo de água e outros recursos são privilegiados pela organização; diante dos resíduos é preciso formar, informar e fiscalizar, além de promover a separação do lixo e reutilizá-lo.

³⁰ *Blog Jovens Repórteres para o Ambiente (JRA)*. [Internet] Disponível em: <https://jra.abae.pt/plataforma/artigo/esta-tudo-conectado-no-rock-in-rio-lisboa/> [Consult. 03 de Outubro de 2019].

Diante das Condições de Trabalho, a Organização do Festival promove um ambiente de conforto e respeito; a cada membro da equipa do Rock In Rio é distribuído um Manual de Relacionamento com todas as empresas que estarão prestando algum serviço; nele são passados avisos e informações de regras de segurança, assim como a fiscalização das formas de trabalho postas por cada colaborador e treinamento disponibilizado pela equipa do Festival.

Esses são alguns exemplos dos programas que são incentivados pelo Projeto “Por Um Mundo Melhor”, contudo mesmo diante de todos esses programas de incentivo sociais e ambientais, a equipa do Rock In Rio trabalha anualmente para tornar o festival, cada vez mais, responsável pelas suas atitudes (Dora Palma, 2019)³¹ pois se o festival tiver consciência e responsabilidade dos impactos que causa na comunidade e meio ambiente, as atitudes sustentáveis acontecem com naturalidade.

3.5 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados

3.5.1 Análises PEST e SWOT

Para desenvolver uma investigação convém conhecer de forma adequada a realidade interna e o ambiente que rodeia o objeto de estudo, neste caso o Festival Rock In Rio Lisboa.

Análise PEST

A análise PEST é uma análise externa importante por expor fatores dos contextos Político, Económico, Sociocultural e Tecnológico relevantes para a realização e projeção dos festivais em Portugal, vale ressaltar que esses fatores podem ter impacto positivo e/ou negativo para o Rock In Rio. Contudo, neste caso, os contextos PEST têm um impacto positivo para a realização do Rock In Rio Lisboa.

Tabela 4 - Análise PEST (elaborado pela autora)

Político-legais	✓ Impacto Positivo
- Portugal é um país que vive em democracia há 44 anos (25 de abril de 1975 - fim do período ditatorial português); - Não existem guerras no país desde a última Guerra Civil, conhecida como Guerras Liberais, Guerra	

³¹ Ver em anexo 4 - Entrevista com Dora Palma (Anexo 4.1)

Miguelista ou Guerra dos Dois Irmãos, que aconteceu entre os anos de 1828 e 1834;

- Portugal faz parte da União Europeia (UE) desde 1986, o que acaba por reduzir riscos de conflitos;
- É membro do espaço Schengen desde 26 de março de 1995 (livre circulação de pessoas entre os países signatários).
- A moeda é o EURO, adotada pela maioria dos Estados Membros da União Europeia, é usada pelo país desde 2002;
- Existem programas de incentivo à sustentabilidade em festivais de música como o “Sê-Lo Verde” promovido pelo Ministério do Ambiente e Agência Portuguesa do Ambiente, que incentiva a adoção de boas-práticas ambientais, inovadoras e com impacto ambiental, social, económico nos festivais de música, a verba é do Fundo Ambiental 2017.
- A legislação Portuguesa quanto a política de ambiente “visa a efetivação dos direitos ambientais através da promoção do desenvolvimento sustentável, suportada na gestão adequada do ambiente, em particular dos ecossistemas e dos recursos naturais, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade de baixo carbono e uma «economia verde», racional e eficiente na utilização dos recursos naturais, que assegure o bem-estar e a melhoria progressiva da qualidade de vida dos cidadãos” (Lei n.º 19/2014, Capítulo I, artigo 2.º).

Económicos	✓ Impacto Positivo
-------------------	---------------------------

- Situação económica atual: “A atividade económica aumentou 2,4% em janeiro de 2019, a variação mais alta desde maio do ano passado” segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE)³², o país está saindo da crise económica e as pessoas estão voltando a ter poder económico para ir a festivais de música.
- Os setores económicos de maior crescimento no país são Turismo e Imobiliário.
- O aumento do número de estrangeiros a viver em Portugal torna-se um ponto positivo para os festivais de música, pois estes oferecem um conjunto de experiências de entretenimento para os estrangeiros e portugueses.

Socioculturais	✓ Impacto Positivo
-----------------------	---------------------------

- **Aumento da popularização** dos festivais de música, ou seja, aumento do número de festivais e de participantes: “Os festivais portugueses de música registaram mais de 2,5 milhões de espectadores em 2017, com o Meo Sudoeste e o NOS Alive a liderarem audiências, revelou a Aporfest - Associação Portuguesa de Festivais de Música.”³³
- **As famílias portuguesas** gastam cerca de 4,2% do seu orçamento em atividades de lazer e cultura, uma média de 845 euros por mês (INE).³⁴
- **Dos 10.283.822 residentes** em Portugal, cerca de 10% estão na faixa etária do público-alvo do festival:

³² Jornal de Negócios: Economia portuguesa arranca 2019 com o pé direito [Internet] Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/economia-portuguesa-arranca-2019-com-o-pe-direito> [Consult. 20 de Agosto de 2019].

³³ Diário de Notícias: Festivais de música tiveram mais de 2,5 milhões de espectadores em 2017. [Internet] Disponível em: <https://www.dn.pt/artes/interior/festivais-de-musica-tiveram-mais-de-25-milhoes-de-espectadores-em-2017-9034498.html> [Consult. 20 de Agosto de 2019].

³⁴ SAPO: CADA FAMÍLIA GASTA EM MÉDIA 845 EUROS EM CULTURA E LAZER DURANTE O ANO. Disponível em: <https://lifestyle.sapo.pt/familia/noticias-familia/artigos/cada-familia-gasta-em-media-845-euros-em-cultura-e-lazer> [Consult. 20 de Agosto de 2019].

1.086.397 tinham entre 20 e 29 anos em 2018 (INE, anexo 6, figura 17).	
Tecnológicos	✓ Impacto Positivo
<p>- Internet: permite uma rápida divulgação dos festivais/eventos com baixo custo em comparação aos outros meios de comunicação como rádio, televisão e jornais. A internet possui milhares de pessoas conectadas mundialmente, é o meio de comunicação com a maior presença do público-alvo do festival. Vale ressaltar que “a taxa de penetração de Internet em Portugal atinge os 5,9 milhões de utilizadores, um valor que representa 68.8% do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos.”³⁵</p> <p>- Social Media: geram conteúdo, melhoram o relacionamento da empresa com as partes interessadas e permitem o crescimento da publicidade viral. Em 2018, só em Portugal, existiam 6.200.000 utilizadores de <i>Facebook</i> e 3.100.000³⁶ utilizadores do <i>Instagram</i>.</p> <p>- Televisão e Rádio: há sempre um canal televisivo e uma rádio que apoiam os festivais como <i>media partners</i>. No caso do Rock In Rio, por exemplo, na edição de 2018, “5,8 milhões de pessoas assistiram às transmissões televisivas (SIC, SIC Radical, SIC Mulher e SIC Notícias); e as rádios do Grupo Renascença Multimédia transmitiram cerca de 150 horas de emissão dos concertos ao vivo”³⁷.</p> <p>- Imprensa: revistas, jornais e telejornais costumam dar visibilidade aos festivais antes, durante e depois dos eventos.</p>	

Após a análise PEST entende-se que o contexto atual português não apresenta características que prejudiquem o setor dos festivais de música, pelo contrário, ele acaba por incentivar, cada vez mais, o aumento no número de festivais no país.

Análise SWOT

Através da Análise SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças), pode-se perceber mais facilmente a situação real do ambiente interno e externo da organização promotora do festival Rock In Rio Lisboa.

Tabela 5 - Análise SWOT Rock In Rio (elaborado pela autora)

Análise do Festival (Ambiente Interno)	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Maior festival de música do país; - Está há 15 anos no mercado Português; - Localizado na capital do país; 	<ul style="list-style-type: none"> - Recinto localizado em um bairro social; - A grande multidão acaba por gera filas de espera em todo o festival, principalmente no uso de casas

³⁵Pesquisa realizada pelo Marktest Group. [Internet] Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~22ba.aspx/> [Consult. 20 de Agosto de 2019].

³⁶Pesquisa realizada pela Van Pt: Redes sociais mais usadas em Portugal. [Internet] Disponível em: <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/> [Consult. 20 de Agosto de 2019].

³⁷ Pesquisa realizada pelo Evento Point: O Rock in Rio Lisboa 2018 em números [Internet] Disponível em: <http://www.eventpointinternational.com/pt/item/12-radar/3002-o-rock-in-rio-lisboa-em-nmeros> [Consult. 20 de Agosto de 2019].

<ul style="list-style-type: none"> - Festival conhecido mundialmente; - Forte cartaz artístico com atrações internacionais e nacionais; - Festival musical de multigéneros abrangendo todas as idades, géneros e gostos; - Tem o apoio da Câmara Municipal de Lisboa; - Articula-se com grandes marcas parceiras para dinamizar e reinventar; - Aposta em várias atividades além dos concertos musicais do palco principal dentro do recinto, como atrações de marcas patrocinadoras; brinquedos de diversão (roda gigante, tirolesa, montanha russa), restauração, palco secundário, tenda eletrónica, ativações de marcas parceiras, rock street (rua com diversas atrações); - Festival com uma visão de mundo sustentável, ou seja, manifesta preocupação com questões socio ambientais; - Certificados ISO 20121 (Eventos Sustentáveis); - Público de 70 mil pessoas por dia; - Muita projeção mediática tanto em Portugal como no Brasil; - Fácil acessibilidade ao recinto; - Disponibilidade de transporte público (metro e autocarros); - Faz gestão dos resíduos produzidos durante o festival (redução do consumo, doação, correto encaminhamento dos resíduos); 	<ul style="list-style-type: none"> de banho, restauração e atrações de diversão; - Bilhetes com preço elevado; - Grande acumulação de resíduos durante os dias do festival; - Dificuldade em gerir todas as partes interessadas; - Dificuldade em melhorar as condições de segurança do trabalho e bem-estar de todos envolvidos no festival.
--	--

Análise do festival (Ambiente Externo)

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencial de crescimento a nível económico, social e ambiental; - Apoio das entidades reguladoras da cidade de Lisboa; - Adoção de programas de incentivo governamental para promover a sustentabilidade (ex: Selo Verde – Fundo Ambiental); - Impacto positivo no turismo e economia; - Associação com grandes marcas como Galp; Vodafone; Super Bock; 7up; Continente, Worten e etc; - Geração de milhares de empregos direta e indiretamente; - Aproveita os recursos locais de onde o festival está inserido; - Promove eventos externos que dinamizam a marca e festival ao longo de todo o ano, como por exemplo: Rock In Rio <i>Innovation Week</i>, Rock 15 anos na Torre de Belém, Galp Music Valley, Worten Game City by Rock In Rio, etc.; - Promove atividades sustentáveis como os 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência: Festivais que ocorrem na mesma altura (Super Bock, Super Rock, Meo Sudoeste, NOS Alive); - Possibilidade de fatores climáticos intervirem no Festival;
---	---

projetos Compensação de Carbono Zero; Rock In Rio Atitude Sustentável; Amazônia Live; Compromisso com a Sociedade; Plano de Sustentabilidade de cada edição e o #EstáTudoConectado.	
---	--

3.5.2 Plano de Sustentabilidade - Lisboa (2018)

Existe um Plano de Sustentabilidade para cada evento ou edição do festival seja a edição em Portugal ou no Brasil. Os planos de cada país complementam-se, ou seja, a equipa de sustentabilidade adapta o plano estrategicamente a cada edição (Dora Palma, 2019, anexo 4.1). A calendarização do plano é anual, pois o planeamento do festival começa sempre um ano antes de acontecer. Segundo Dora Palma (2019, anexo 4.1), o plano de sustentabilidade não está dividido nos três pilares da sustentabilidade, social, ambiental e económico, pois o festival acredita que qualquer das ações/medidas implementadas pode impactar os três pilares; diferente disso, o festival fez uma lista de vetores de atuação, ou seja, setores do festival que precisam de medidas socio ambientais.

As medidas em responsabilidade social corporativa são implementadas nas diversas áreas (vetores de atuação) da Cidade do Rock para poder atingir os objetivos do festival. Esses vetores são divididos em: Envolvimento de Partes Interessadas; Consumíveis e Produtos; Energia; *Stands* e Outros Espaços; *Catering*; Alojamento; Resíduos; Mobilidade e Acessibilidade; *Governance*; Comunicação; Merchandising e Brindes. O festival segue o compromisso de evolução e melhoria contínua (Rock In Rio, 2018), o que torna o modelo de estratégia em RSC do festival semelhante ao modelo proposto pelos autores Coombs e Holladay (2012)³⁸. Para a edição de 2018, o Rock In Rio integrou no seu Plano de Sustentabilidade os critérios de Economia Circular. A tabela 6 apresenta os princípios da economia circular.

Tabela 6 - Princípios da Economia Circular

Princípios da Economia Circular	
A economia circular afasta-se do conceito linear de “extração, produção e eliminação”, focando-se na preservação e valorização do capital natural e na minimização de desperdícios centrando-se no “fecho do ciclo” em toda a cadeia de valor desde o estádio de:	
Conceção/design	Com o desenho de produtos e serviços projetados para vários ciclos de vida, economicamente viáveis e ecologicamente eficientes. Desenho ou redesenho de

³⁸ Ver o processo detalhado no capítulo 1 (página 26).

	produtos de conceção mais duradoura e utilizando menos recursos.
Produção	Com a adoção de processos de produção mais limpa, limitando a utilização de substâncias tóxicas, promovendo a eficiência energética e de materiais e identificando novas utilizações para subprodutos.
Distribuição	No desenvolvimento de formas de distribuição conjunta, isto é, organização de serviços de logística para partilha de redes de distribuição, escolhas mais sustentáveis de modos de transporte, bem como preocupações com a utilização de materiais recicláveis e redução do sobre embalamento.
Utilização	Melhoria da eficiência energética, maximização da vida útil do produto e otimização da reparação e reutilização.
Eliminação (reentrada no ciclo)	Dinamização de redes de retoma, reutilização, remanufactura ou reciclagem. Foco no <i>upcycling</i> (“reutilização criativa”, processo de reconversão de resíduos em novos materiais ou produtos de maior valor acrescentado) ou no <i>downcycling</i> (processo de reconversão de resíduos em novos materiais ou produtos de menor qualidade/funcionalidade reduzida).

Fonte: Adaptado Ministério do Ambiente (Blog Eco.Nomia)³⁹.

Dessa forma, na edição de 2018, a equipa de sustentabilidade realizou uma análise de situação às principais práticas do evento atendendo aos critérios da Economia Circular. O que permitiu concluir que, mesmo sendo um conceito novo baseado na agregação de práticas já existentes há alguns anos, o Rock in Rio implementa muitas das boas práticas recomendadas pela Economia Circular (Rock In Rio, 2018). Ou seja, o objetivo do festival em termos de responsabilidade social corporativa foi mostrar que o seu plano de sustentabilidade engloba os princípios da economia circular.

Nesse contexto, pretende-se aqui analisar o plano de sustentabilidade da edição de 2018 que aconteceu em Lisboa, o objetivo dessa análise é identificar como o festival determina os seus objetivos, falhas, oportunidades e melhorias em torno da RSC, além de analisar a implementação de medidas para os vetores de atuação, ou seja, quais foram as ações implementadas, as que precisam ser melhoradas e as que foram executadas com sucesso, além de comprovar se realmente o festival utiliza os princípios da economia circular na sua estratégia de sustentabilidade.

Através dessa análise conseguimos identificar possíveis semelhanças do planeamento estratégico do Rock In Rio com o modelo de Estratégia em RSC de Coombs e Holladay (2012).

³⁹ Portal Eco.Nomia. [Internet] Disponível em: <https://eco.nomia.pt/pt/economia-circular/estrategias/> [Consult. 08 de Outubro de 2019].

Mensagem do Plano de Sustentabilidade

“Temos que assumir não só as nossas próprias responsabilidades, mas um compromisso coletivo, enquanto cidadãos e profissionais, em cada atividade do nosso dia-a-dia, na busca e construção de um mundo mais sustentável.” Roberta Medina, Vice Presidente do Rock In Rio (Rock In Rio, 2019, p. 2).

Definição de objetivos

A primeira fase do planejamento estratégico em responsabilidade social e corporativa é a fase de investigação/monitorização (Coombs e Holladay, 2012) e tem como objetivo identificar as principais preocupações em RSC, ou seja, identificar o problema ou oportunidade (Cutlip, Center e Broom, 2006). Através dessa identificação conseguimos dar seguimento ao plano e definir as metas, objetivos, ações, prazos e avaliação.

De acordo com Dora Palma (2019, anexo 4.1), os principais objetivos em RSC do Rock In Rio são definidos no final de cada edição do festival, por meio da avaliação e *feedback* (Coombs e Holladay, 2012) com todos os *stakeholders* envolvidos no festival, essa investigação é realizada através de inquéritos e entrevistas. A avaliação e *feedback* têm como objetivo mostrar aos diretores do Rock In Rio o que funcionou, o que não funcionou, o que precisa ser melhorado nas medidas implementadas. Ou seja, “da avaliação e *feedback* que são feitos todos os anos, o festival destaca três objetivos estratégicos de RSC para a edição seguinte, normalmente esses objetivos são aqueles que mais necessitam ser melhorados, ou seja, aqueles onde estamos a falhar mais e que precisam ter um foco maior”(Dora Palma, 2019, anexo 4.1). Dessa forma, os objetivos para a edição de 2018 em Lisboa são:

Tabela 7 - Objetivos do plano de sustentabilidade 2018 (Lisboa)

OBJETIVO	AÇÃO	PONTO DE SITUAÇÃO
Melhorar o envolvimento de todas as partes interessadas;	Identificar as necessidades e expectativas de todas as Partes interessadas utilizando recursos adaptados a cada tipo;	Implementado
	Fornecer informação e formação adequada à equipa do Rock in Rio e avaliar a sua eficácia;	Implementado
	Promover a troca de informação através de canais adequados a cada tipo de parte interessada;	Implementado

	Manter a plataforma específica para fornecedores para partilha de informação.	Implementado
Fomentar critérios de economia circular nos produtos e serviços do Rock In Rio;	Preferir produtos reutilizados, reutilizáveis e ou recicláveis, e no final do evento promover uma feira de doações;	Implementado
	Formar, informar e fiscalizar a gestão de resíduos;	Implementado
	Proibir a construção na Cidade do Rock;	Implementado
	Proibir a distribuição de folhetos no recinto;	Implementado
	Promover a separação de resíduos. Incluindo fomentar a separação de resíduos orgânicos e óleos junto dos concessionários dos bares;	Implementado
Melhorar as condições de segurança, saúde e bem-estar de todos os envolvidos no evento;	Disseminar, formar e disponibilizar continuamente a informação necessária;	Implementado
	Fornecer sinalética adaptada às várias fases dos trabalhos (montagem, evento e desmontagem) e adequada aos espaços e trabalhos que neles decorrem;	Implementado
	Fiscalizar e acompanhar a implementação das regras definidas;	Implementado

Fonte: Adaptado de Rock In Rio (2018) Plano de Sustentabilidade Lisboa, p. 07

Os objetivos da tabela 7 estão focados em melhorar o envolvimento das partes interessadas; reduzir ao máximo a produção de resíduos na cidade do rock e por último, segurança no trabalho, ou seja, melhorar condições para todos os envolvidos no evento.

Para alcançar os objetivos, o festival cria um conjunto de medidas e ações que são implementadas anualmente durante a construção, realização e desmontagem do festival, essas medidas e ações serão detalhadas mais adiante na dissertação. Todo o processo de implementação do plano de sustentabilidade do festival é auditado pela APCER (2019, anexo 4.2) e, após recebem a certificação da norma ISO 20121; o que acaba por garantir a qualidade das ações do festival e demonstrar as suas preocupações em relação às normas internacionais de sustentabilidade em eventos (Rock In Rio, 2018).

É importante também destacar que os objetivos estratégicos para a edição de 2019 (Rio de Janeiro) e 2020 (Lisboa) são baseados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) que representam as prioridades globais para a agenda de 2030 assinada por mais de 190 países, incluindo Brasil e Portugal, ou seja, nota-se aqui a evolução do plano de sustentabilidade. Contudo, os principais objetivos do festival para

as próximas edições continuam os mesmos de 2018 “melhorar o envolvimento das partes interessadas”, “reduzir a quantidade de lixo produzido na cidade do rock” e “melhorar condições de segurança, saúde e bem-estar de todos os envolvidos no evento” (Rock In Rio, 2019); esses são os três pontos que precisam ser melhorados, ou melhor, estão em constante melhoria (Teresa Sousa, 2019, anexo 4.2).

Mapeamento de *stakeholders*

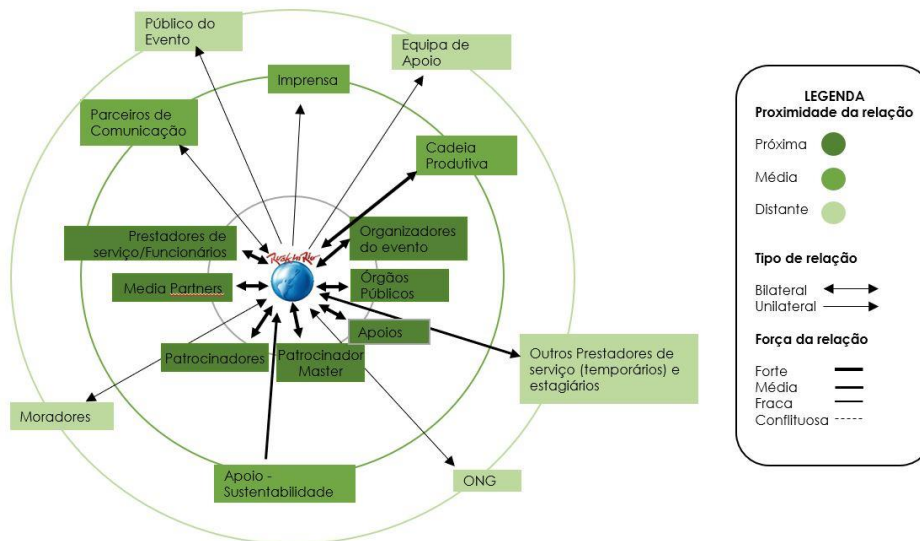
Da avaliação e feedback de cada edição, o festival inicia uma investigação em torno das potenciais preocupações em responsabilidade social corporativa de seus *stakeholders*, é nesse momento que acontece o *scanning* e *monitoring* (Coombs e Holladay, 2012). Ou seja, é nessa fase que se começa a pensar quais são os *stakeholders* mais afetados? Quais as medidas implementadas que não deram certo? O que falhou? Porquê? Como o festival pode melhorar as medidas e ações?

Nesse momento são listadas todas as medidas implementadas pelo festival em seus vetores de atuação que podem impactar os três pilares do desenvolvimento sustentável: os pilares social, ambiental e económico. Se comparássemos essa fase ao Modelo Estratégico de Relações Públicas, essa etapa seria Investigação/Definição do Problema (Cutlip, Center e Broom, 2006). Como já destacamos nesta dissertação, nas fases de *Scanning e Monitoring* acontece uma análise superficial das preocupações preliminares em RSC que poderiam se tornar possíveis iniciativas/ações em Responsabilidade Social Corporativa.

Na etapa seguinte, a pesquisa formativa, as preocupações que foram listadas se transformam em um inventário de trabalho que tem como objetivo alertar os profissionais para uma vasta gama de medidas RSC que podem seguir (Coombs e Holladay, 2012). É nessa fase que ocorre também o mapeamento de *stakeholders* do festival, pois segundo a coordenadora de sustentabilidade do Rock In Rio, Dora Palma (2019, anexo 4.1), o mapeamento de *stakeholders* é uma das obrigadoriedades da implementação do sistema de gestão em responsabilidade social corporativa. O Rock In Rio classifica os seus *stakeholders* através de três critérios, o primeiro é a proximidade da relação, ou seja, se a relação entre o festival e aquele *stakeholder* é próxima, média ou distante; o segundo critério é o tipo de relação, ou seja, se é bilateral ou unilateral; e terceiro e último critério é a força da relação, se é forte, média, fraca ou conflituosa. O

Festival Rock In Rio não possui nenhuma relação conflituosa (Dora Palma, 2019, anexo 4.1).

Figura 11 - Mapeamento de stakeholders Rock In Rio



Fonte: Rock In Rio (2019) Formação Interna em Produção e Engenharia. p.07

No mapeamento realizado pelo próprio Rock In Rio, não há *stakeholders* prioritários ou principais. Dora Palma (2019, anexo 4.1) explica que na teoria, os *stakeholders* com maior importância seriam os artistas ou acionistas porque o festival precisa deles para acontecer, a relação é próxima e forte com ambas as partes interessadas, contudo na prática não se deve dar mais importância a uns *stakeholders* que outros, pois existem partes interessadas como a comunidade (os moradores) ou Ong's e grupos ativistas com quem o festival possui uma relação mais distante, bilateral e média fraca, mas que pode se tornar uma ameaça ou um grupo prioritário caso aconteça alguma crise no relacionamento entre esses *stakeholders* e o festival, “não existe um *stakeholder* mais importante que o outro, o que varia é o tipo de relação que nós temos e se é forte, fraca ou média” (Dora Palma, 2019, anexo 4.1).

Contudo, tendo em conta o objetivo da presente dissertação, afim de contribuir para o campo das Relações Públicas e Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais de Música, vamos mapear as partes interessadas do Rock In Rio Lisboa através do modelo de priorização dos *stakeholders* atendendo aos três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência (Mitchel, Agle e Wood, 1997). A escolha desse modelo deve-se ao de fato de ter sido o padrão indicado pelos autores Coombs e Holladay (2012), autores primordiais para a construção desse estudo, e ao fato de que esse é o modelo que mais se enquadra no objeto de estudo. Para complementar o mapeamento, também será aplicado o modelo

de priorização dos *stakeholders* de acordo com o relacionamento com a situação com o objetivo de identificar os públicos do festival de acordo com a teoria de Grunig e Hunt (1984, apud Rawlins, 2006).

A) Priorizar os *stakeholders* de acordo com os atributos Poder, Legitimidade e Urgência (Mitchel, Agle e Wood, 1997 apud Rawlins, 2006)

Como já foi indicado no enquadramento teórico, o modelo de priorização dos *stakeholders* proposto pelos autores Mitchel, Agle e Wood (1997) tem como objetivo priorizar as partes interessadas através de atributos (Poder, Legitimidade e Urgência). A partir desses atributos conseguimos identificar os *stakeholders* prioritários ou definitivos que poderão vir a ser públicos ativos.

Quando os *stakeholders* possuem apenas um atributo são considerados latentes porque apresentam uma menor saliência na empresa. Dentro do grupo dos latentes temos as seguintes classificações: discricionários quando possuem legitimidade, contudo faltam-lhes poder para influenciar, e urgência nas questões, ou melhor, dependem da boa vontade da organização; os *stakeholders* dormentes que possuem poder, mas nenhuma legitimidade ou urgência e os *stakeholders* exigentes que possuem apenas urgência, mas não têm nem legitimidade nem poder; irritam, mas não são perigosos.

Quando os *stakeholders* possuem dois atributos, são considerados expectantes: estes se classificam como ***stakeholders* dominantes** quando possuem poder e legitimidade, possuem influência sobre a organização e é bastante provável que passem de dominantes para definitivos; os ***stakeholders* dependentes** possuem legitimidade e urgência, ou seja, dependem da organização para resolver os seus problemas; e os ***stakeholders* perigosos** possuem urgência e poder, contudo falta-lhes legitimidade; utilizam canais formais para provocar mudanças, mas podem tornar-se violentos para atingir as suas pretensões.

E por último, quando as partes interessadas possuem os três atributos, ou seja, poder, legitimidade e urgência, tornam-se *stakeholders* prioritários ou definitivos, estes são os *stakeholders* a que a organização tem de prestar mais atenção.

Através da identificação dos *stakeholders* do Rock In Rio, no grupo dos latentes temos como discricionários os **parceiros de comunicação, prestadores de serviço/funcionários, equipa de apoio e media partners**. Estes têm apenas legitimidade, contudo falta-lhes poder para influenciar e urgência nas questões; dependem da boa vontade do festival. Já como *stakeholders* exigentes temos as **associações**⁴⁰ porque podem ter influência junto dos órgãos decisores e nas políticas empresariais dentro do setor festivaleiro, contudo não são perigosos. Os **concorrentes**⁴¹ são dormentes porque possuem apenas poder, ou seja, dominam uma parte do mercado e podem angariar novos consumidores através dos preços e adoção de novas políticas/estratégias de responsabilidade social positivas.

Já no grupo dos expectantes, temos, como *stakeholders* dependentes, o **público do evento (consumidores)** com legitimidade e urgência e **os moradores próximos ao recinto (comunidade local)**. Possuem legitimidade porque lidam diretamente com os impactos causados pelo festival, já que as atividades do Rock In Rio influenciam o dia-a-dia da comunidade próxima ao recinto, e urgência porque querem minimizar os impactos causados pelo festival, sejam eles sociais ou ambientais; o festival deve ser socialmente responsável para com esses *stakeholders*. Como *stakeholders* dominantes temos os **órgãos públicos que trabalham no festival, apoio a projetos de sustentabilidade e apoio (parceiros do festival)** pois estes possuem poder e legitimidade para a realização do festival, ou seja, influência no funcionamento do festival e facilitam as suas operações.

Como *stakeholders* perigosos temos os **grupos ativistas e Ong's** que possuem poder porque conseguem influenciar outros grupos de *stakeholders* e podem trazer assuntos relacionados aos impactos sociais e ambientais do festival para a agenda mediática; eles são capazes de denegrir a imagem do evento e possuem urgência porque querem que o festival seja cada vez mais sustentável; as **entidades reguladoras**, pois esses *stakeholders* têm poder e urgência sobre a realização do festival, na medida em que necessita de algumas licenças para poder acontecer; os **prestadores de serviço temporário, estagiários e cadeia produtiva (fornecedores)** porque esses *stakeholders*

⁴⁰ Não estão destacados no mapeamento fornecido pelo Rock In Rio, contudo decidimos destaca-los para fazer um mapeamento mais completo. Ver identificação completa dos stakeholders anexo 7, tabela A.3.

⁴¹ Não estão destacados no mapeamento fornecido pelo Rock In Rio, contudo decidimos destaca-los para fazer um mapeamento mais completo. Ver identificação completa dos stakeholders anexo 7, tabela A.3.

não possuem contato próximo com o festival, e muitas vezes, a equipa do festival não consegue fazer com que essas partes interessadas se envolvam nas atividades de sustentabilidade, o que os torna *stakeholders* perigosos, porque a qualquer momento podem causar problemas e a **imprensa**, pois ela possui poder porque além de definir a agenda mediática também pode denegrir a reputação do festival e urgência porque, durante o ano de realização, o festival torna-se um assunto com alto valor noticioso.

Para finalizar, como *stakeholders* prioritários temos os **organizadores do evento (acionistas)**; possuem poder porque são os principais decisores para a realização do evento, ou seja, financiam o evento; legitimidade porque dependem dos resultados positivos para continuar a investir e urgência porque os resultados de cada edição podem afetar a sua lucratividade e a reputação; os **patrocinadores master e outros patrocinadores**, pois eles possuem poder porque financiam o evento; legitimidade porque esperam resultados positivos para continuar a investir e urgência porque os resultados de cada edição afetam a sua lucratividade e a reputação.

B) Priorização dos *stakeholders* de acordo com o relacionamento com a situação (Grunig e Hunt, 1984)

De acordo com a teoria situacional (Grunig e Hunt, 1984), os públicos podem ser: latentes - não sabem como um problema os envolve ou não o como um problema; não-públicos - são aqueles que não enfrentam o problema, nem comunicam com a organização; os conscientes – são aqueles que processam as informações e podem agir contra o problema; e os públicos ativos - são aqueles que além de reconhecerem o problema, fazem algo para o solucionar (Rawlins, 2006).

Utilizando a teoria situacional, conseguimos identificar os públicos do Rock In Rio de acordo com a situação, ou seja, a realização da edição de 2018, com isso identificamos os públicos ativos: os Acionistas (Organizadores do Evento), Imprensa, Patrocinador Master e Patrocinadores, Câmara Municipal de Lisboa e as Entidades Reguladoras (Órgãos Públicos), pois esses públicos têm um maior grau de proximidade com o festival e agem podem agir perante algum problema.

Os públicos latentes não sabem como o problema os envolve ou não o veem como um problema, ou seja, não têm conhecimento sobre o assunto, esses são: Entidades Públicas que trabalham no festival; Fornecedores (Cadeia Produtiva), Funcionários e Artistas (Prestadores de Serviço), Estagiários, Equipe de Apoio, Prestadores de Serviço

Temporário, esses públicos podem-se tornar ativos ou conscientes à medida que as informações mudam cognições sobre o assunto (Rawlins, 2006).

Os públicos conscientes são aqueles que conhecem o problema e podem fazer algo para o solucionar, estes são apoio (parceiros), associações, parceiros de comunicação, *media partners*, apoiadores em projetos de sustentabilidade, grupos ativistas e Ong's. Já os não-públicos caracterizam-se por não intervirem ativamente no Festival, esses são considerados os Concorrentes.

Esta priorização dos *stakeholders* através do relacionamento com a situação (Grunig e Hunt, 1984) permite-nos definir que partes interessadas são públicos ativos do festival diante de uma determinada oportunidade ou problema. É importante destacar que as empresas, organizações ou produtoras de eventos/festivais não devem estar atentas apenas aos públicos ativos, pois dependendo das tomadas de decisão ao longo do processo estratégico, outros *stakeholders* podem tornar-se públicos ativos.

Desenvolvendo o Plano Estratégico

Depois do mapeamento e priorização dos *stakeholders*, o festival começa a implementação do planejamento estratégico em RSC. Como já foi destacado no capítulo 1, os autores Coombs e Holladay (2012) comentam que nessa fase devem ser levantadas algumas questões como, por exemplo, “quais são as preocupações (medidas) em RSC que devem ser abordadas e como são priorizadas?” e “qual deve ser a iniciativa (ação) em RSC?”. A equipe de planejamento estratégico em sustentabilidade do Rock In Rio cria um conjunto de medidas e ações para os períodos de pré-produção (montagem), produção (realização do evento) e pós-produção (desmontagem) do festival. Depois de definir essas medidas e ações, é hora de colocá-las em prática, ou seja, implementar e dar vida às ações de Responsabilidade Social Corporativa.

O planejamento estratégico de RSC do festival Rock In Rio para a edição de 2018 apresenta medidas para os vetores de atuação⁴² do envolvimento das partes interessadas; consumíveis e produtos; energia; *stands* e outros espaços; *catering*; alojamento; resíduos; mobilidade e acessibilidade; comunicação; *governance*; merchandising e brindes. É importante ressaltar que as medidas e ações acontecem durante a montagem, realização e desmontagem do evento (Dora Palma, 2019, anexo 4.1). Para cada um dos

⁴² Ver tabela completa das Medidas e Ações do Rock In Rio 2018 em anexo 7, tabela A.4.

vetores de atuação são definidas medidas e ações; as medidas é o que o festival quer alcançar e as ações é como o festival vai fazer para alcançar a medida (Rock In Rio, 2018).

Quanto às métricas de avaliação das medidas e ações, Dora Palma explica que o festival define as métricas de acordo com os objetivos em RSC; a entrevistada acrescenta: “definimos uma medida: compensar X% da pegada carbónica, então a avaliação dessa meta será através do inventário das emissões (Calculador de CO2) que dirá os resultados e se chegamos a essa percentagem” (Dora Palma, 2019, anexo 4.1).

É criada também outra tabela⁴³ para avaliar a implementação de cada medida, essa tabela serve também para direcionar novos objetivos. O festival avalia as ações e medidas do seu plano de sustentabilidade de acordo com a seguinte metodologia:

Tabela 8 – Metodologia para avaliar as medidas

Não Implementadas - medidas identificadas como necessárias, mas ainda por implementar;
Melhorar a Operação - medidas já implementadas, mas que necessitam de melhoria;
Executadas com Excelência - medidas implementadas e com excelente resultado de acordo com as expectativas; constam no Plano de Sustentabilidade como exemplo de boas práticas para as partes interessadas.

Fonte: Rock In Rio - Plano de Sustentabilidade 2018 (p. 8)

Para a Coordenadora de Sustentabilidade do Rock In Rio, as métricas vão dependendo das medidas que serão implementadas. O festival define as métricas de acordo com cada medida, campanha, avaliação, etc.; vale ressaltar que a estratégia em torno da responsabilidade social corporativa do festival é sempre baseada em melhorar o que foi implementado nas edições anteriores. A tabela abaixo apresenta a avaliação das medidas⁴⁴ em torno dos objetivos do Rock In Rio para a edição de 2018.

Tabela 9 - Avaliação das Medidas do Rock In Rio 2018

NÃO IMPLEMENTADAS	MELHORAR A OPERAÇÃO	EXECUTAS COM EXCELENCIA
PARTES INTERESSADAS:		
Identificar necessidades e expectativas de todas as partes interessadas utilizando recursos adaptados a cada um.		
Fornecer informação e formação adequada à equipe do Rock In Rio e avaliar a sua eficácia.		

⁴³ Anexo 5 – Figuras 19 e 20.

⁴⁴ Ver tabela completa da avaliação das medidas de todos os vetores de atuação do Rock In Rio, anexo 8, figura 20. Apenas foi destacado aqui a avaliação das medidas em torno dos objetivos de 2018, contudo o festival desenvolve medidas e ações sustentáveis para todos os setores/vetores do evento.

Promover a troca de informação através de canais adequados a cada tipo de parte interessada.
RESÍDUOS:
Reduzir a quantidade de materiais descartáveis.
Proibir a construção na cidade do Rock.
Proibir a distribuição de folhetos no evento.
Doação de materiais após a desmontagem do festival.
Promover a separação dos resíduos.
Separar óleos alimentares usados.
Separar resíduos orgânicos das zonas de catering e operações.
Caraterização dos resíduos.
SEGURANÇA, SAÚDE E BEM-ESTAR:
Fomentar segurança, saúde e bem-estar na contratação dos fornecedores e serviços.
Formar e informar para as condições de segurança, saúde e bem-estar.
Sinalizar, acompanhar e fiscalizar.
CONSUMÍVEIS E PRODUTOS:
Avaliar a composição dos produtos consumíveis/produtos
Preferir produtos reutilizados, reutilizáveis e ou recicláveis.
Optar por fornecedores locais.

Fonte: Rock In Rio - Plano de Sustentabilidade 2019 (p. 27)

Através da análise da tabela 9, conseguimos perceber que perante as medidas e ações em torno dos objetivos para 2018, o Rock In Rio conseguiu implementar quase todas as medidas, tirando apenas “avaliação da composição dos produtos consumíveis/produtos”, ou seja, o festival ainda não conseguiu fazer uma avaliação da composição dos produtos utilizados no evento, pois é preciso identificar quais os produtos ou materiais (madeira, cartão e papel, produtos plásticos, tintas e vernizes, produtos de limpeza,) que podem ser facilmente reciclados, de forma a evitar o seu depósito em aterro ou incineração. É preciso também identificar quais os materiais menos tóxicos para o meio ambiente, quais os produtos que possuem certificados, etc.

Os objetivos “melhorar o envolvimento de todas as partes interessadas” e “melhorar as condições de segurança e bem-estar de todos os envolvidos no evento” não foram totalmente atingidos, o que obriga a melhorar a operação nas próximas edições do festival.

Já em relação ao objetivo “fomentar critérios de economia circular nos produtos e serviços do Rock In Rio” e às medidas em volta dos resíduos, apenas duas precisam melhorar suas operações para as próximas edições: “reduzir a quantidade de materiais

descartáveis” e “proibir a construção na cidade do rock”. Todas as demais ações foram implementadas e tiveram sucesso.

Por último, as medidas em volta do vetor de atuação produtos consumíveis/produtos, podemos perceber que a medida de “optar por fornecedores locais” foi executada com sucesso, contudo o festival ainda não conseguiu implementar a medida “avaliar a composição dos produtos consumíveis/produtos”, e que ainda precisa melhorar a operação das ações da medida “preferir produtos reutilizados, reutilizáveis e ou recicláveis” para as próximas edições do festival.

Já sabemos que os principais objetivos para as próximas edições (Dora Palma, 2019, anexo 1.1) são definidos através de um processo de avaliação e feedback no final de cada edição do evento e sabemos também que a estratégia de responsabilidade do Rock In Rio segue o modelo de Coombs e Holladay (2012) e a norma ISO 20121, ou seja, a estratégia em RSC do Festival está sempre em processo de mudança e evolução contínua.

O festival já divulgou o plano de sustentabilidade para a edição de 2019 no Rio de Janeiro⁴⁵. O foco da estratégia de RSC para o Brasil (2019) e posteriormente para Portugal (2020) é seguir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), diante dos objetivos definidos temos: 1 – *Engagement*: melhorar o envolvimento das partes interessadas; 2 – *Reduction*: reduzir ao máximo a quantidade de resíduos produzidos, Dora Palma (2019) acredita que o festival já está bem à frente desse objetivo porque 100% dos resíduos produzidos no recinto são encaminhados para a reciclagem ou para a valorização energética, contudo o que o festival agora quer é trabalhar a redução de resíduos produzidos na cidade do rock, e por último, 3 - *Safety* melhorar a segurança no trabalho, ou seja, melhorar as condições para todos os envolvidos no evento, pois de acordo com Dora Palma (2019) é extremamente difícil gerir o envolvimento das partes interessadas, principalmente aqueles *stakeholders* que não possuem um contato direto com a equipa do festival, ou seja, os fornecedores, prestadores de serviço temporário, equipa de apoio, patrocinadores, parceiros, etc.

É importante também ressaltar que mesmo os planos sendo em cidades, países e continentes diferentes, Lisboa x Rio de Janeiro, eles acabam por se complementar e renovar a cada edição, pois, por exemplo, as certificações do festival renovam-se de três

⁴⁵ Ver em anexo 8 - Plano de Sustentabilidade 2019 (Rio de Janeiro)

em três anos, e existe um acompanhamento de auditoria em todos os eventos, ou seja, todos os anos os eventos do Rock In Rio são auditados. Sendo um ano em Portugal e outro ano no Brasil (Teresa Sousa, 2019, anexo 4.2).

Pode-se concluir que os objetivos do plano de sustentabilidade para o ano de 2018 foram implementados, contudo precisam melhorar suas operações, com isso o festival cria novas medidas em ações em volta dos objetivos para as próximas edições para dar continuidade ao processo de mudança e evolução contínua (Coombs e Holladay, 2012).

3.5.4 Auditoria em Comunicação RSC

Com o objetivo de constatar quais as estratégias de comunicação utilizadas pelo festival para comunicar a sua Responsabilidade Social Corporativa, realizou-se uma auditoria dos suportes de comunicação do Rock In Rio em Lisboa, a fim de compreender de que forma a empresa comunica com os públicos e por que canais/meios.

Tabela 10 - Auditoria de comunicação aos suportes de comunicação (elaborado pela autora)

SUPORTES DIGITAIS
<p>Facebook e Instagram⁴⁶</p> <p>A página do Rock In Rio Lisboa no <i>Facebook</i> foi criada no dia 9 de setembro de 2009, possui cerca de 576 mil seguidores, já a página do <i>Instagram</i> possui 76 mil seguidores e mais de 2.428 publicações. As páginas são administradas pela equipa de comunicação <i>online</i> do festival, com o planeamento de um <i>post</i> diário e dois a três <i>posts</i> diários durante as semanas anteriores ao festival ou eventos esporádicos, durante o festival os <i>posts</i> aumentam para um a cada 20 minutos devido a cobertura do festival. No que concerne às principais publicações de conteúdos no <i>social media</i>, destaca-se a divulgação de novidades e informações sobre o festival, parceiros, passatempos, projetos, práticas sociais e ambientais, notícias sobre artistas e bandas que já participaram no festival, fãs, etc., acompanhado de fotografias do próprio festival. Vale ressaltar em Portugal, o <i>Facebook</i> é mais utilizado <i>Instagram</i> e que normalmente que as publicações do <i>instagram</i> são as mesmas do <i>facebook</i>, pois o objetivo é unificar a comunicação do festival nos seus diversos canais.</p> <p>Para poder identificar as principais publicações do festival e o seu envolvimento com a RSC, foram observadas as principais publicações do festival no <i>Facebook e Instagram</i> durante o ano de 2018 e 2019, conforme detalhado no anexo 2.</p> <p>Através da análise das páginas dos <i>social media</i> do Rock In Rio, notou-se que o festival em Portugal usa mais o <i>Facebook</i> para divulgar as campanhas de sensibilização da RSC. O intuito do Rock In Rio com as postagens é criar um diálogo com o público sobre as questões ambientais e sociais, e fazer com que o público se sensibilize e adote também práticas sustentáveis no seu dia-a-dia. Contudo, nota-se também que a comunicação em RSC tanto no <i>Facebook</i> como <i>Instagram</i> possui um “baixo-tom” (Coombs e Holladay, 2012), ou seja, o festival faz poucas postagens sobre sustentabilidade, o foco do evento é concentrar-se mais na apresentação de fatos, ou melhor, no que contribui para a sociedade e meio ambiente, do que na promoção ou divulgação da empresa em torno da RSC.</p>

⁴⁶ Ver em anexo 5 – Figuras 13 e 14

Mailing⁴⁷

Uma outra estratégia de comunicação do meio *online* é o mailing, a equipa de *marketing* e comunicação do festival investe gradativamente nessa ferramenta com o objetivo de deixar sempre o público informado sobre as principais informações e novidades do festival.

Os mailings proporcionam relacionamentos duradouros com o público; criam empatia com a marca; melhoram as oportunidades de negócio; melhoram o retorno sobre o investimento; melhoram a experiência do cliente; retém os clientes antigos e fidelizam clientes.⁴⁸

Os principais mailings enviados pelo festival são: divulgação de eventos, campanhas publicitárias, campanhas para arrecadação de fundos para práticas sociais e ambientais, promoções de venda de bilhetes, informações sobre a cidade do rock, parceiros, vendas de produtos da marca, etc.

Website (Rock In Rio e #EstaTudoConectado)⁴⁹

Um *website*, hoje em dia, é um cartão-de-visita online para qualquer empresa e com o Festival Rock In Rio não é diferente. O *website* está sempre atualizado e dispõe de toda a informação sobre a história do festival desde o seu início em 1985 até aos dias de hoje, fornece também informação sobre as cidades em que o festival está presente como Rio de Janeiro, Lisboa e Las Vegas, interligando-as todas, ou seja, em apenas um *click*, você pode ir do website direcionado para público português para o *website* direcionado ao público americano. Vale ressaltar que as informações dos três *websistes* estão unificadas, o que facilita a comunicação com o público. O *website* também disponibiliza o direcionamento para todas as página do *social media* do festival como: *facebook*, *instagram*, *twitter*, *spotify*, *youtube*, *flickr*, *linkedin*, *sapovídeo*.

O *website* também fornece informação sobre os principais parceiros e patrocinadores de cada edição, disponibiliza venda de bilhetes e de produtos oficiais do festival online; divulga projetos alternativos da marca como o Rock in Rio Academy e Rock in Rio Innovation Week.

Diante do seu envolvimento com a Responsabilidade Social Corporativa, o festival disponibiliza em seu *website* uma página direcionada exclusivamente para o projeto de sustentabilidade “Rock In Rio: Por Um Mundo Melhor”, um espaço dedicado à divulgação de notícias e informações sobre as atividades sociais e ambientais implementadas pelo festival, o que é de suma importância, pois o público consegue ter acesso a todas essas informações de forma fácil.

Na página Por Um Mundo Melhor, o festival declara o seu compromisso com a sociedade e o meio ambiente, a sua visão, os princípios da sustentabilidade, o seu plano de sustentabilidade, ou melhor, o relatório de sustentabilidade de cada edição do festival. Além de informar onde o festival tem atuado em relação a responsabilidade social corporativa, por exemplo, quais são as áreas de atuação do festival (vetores de atuação) como certificação da norma ISO 20121, gestão de resíduos, pegada carbónica, doação de matérias, mobilidade e acessibilidade, rock in rio atitude sustentável, etc.

A divulgação dos projetos atuais como o projeto #estatudoconectado também é realizada com o objetivo de sensibilizar e convidar as pessoas a participarem. O festival divulga o *link* na página Por Um Mundo Melhor, onde direciona as pessoas ao *site* alternativo do projeto #estatudoconectado com as seguintes informações:

#estatudoconectado (informar e sensibilizar o público)

- O que é o projeto #estatudoconectado

Leilão Por Um Mundo Melhor (fazer o público se envolver e praticar a RSC)

- Durante os dias do festival, a equipa direcionada aos projetos sociais coleta assinaturas dos artistas em guitarras, cartazes, etc., para que esses itens possam ser leiloados na página do #estatudoconectado e para que o dinheiro arrecadado possa ser doado às entidades ligadas ao projeto.

⁴⁷ Ver em anexo 5 – Figura 15

⁴⁸ Automatização de Vendas: Mailing marketing: o que é e como usar essa estratégia em seu negócio? [Internet] Disponível em: <<http://automacaodevendas.com/mailling-marketing/>>[Consult.20 de Agosto de 2019].

⁴⁹ Ver em anexo 5 – Figuras 16 e 17

Qual a tua conexão com a floresta (informar e sensibilizar o público)

- Conjunto de vídeos com o depoimento de influenciadores, radialistas, médicos, jornalistas, músicos, escritores, atores, etc. sobre a importância das florestas para a sociedade portuguesa.

Projetos e Iniciativas (sensibilizar, envolver e praticar a RSC)

- Divulgação de todos os projetos e iniciativas que o festival apoia através do #estatudoconectado, essa informação faz com que o público perceba a importância do projeto e com que participem também; são cerca de 39 entidades beneficiadas com o projeto.

Inscrição nos projetos (fazer o público se envolver e praticar a RSC)

- Espaço disponibilizado pelo Rock In Rio para que as pessoas possam enviar projetos ou iniciativas que tenham como objetivo a preservação da floresta portuguesa para que o festival possa apoiar também.

Influencers

O Marketing de Influência, ou melhor o Marketing por meio dos *Digital Influencers*, é considerado uma das estratégias comunicacionais mais usadas pelos profissionais de comunicação e relações públicas da atualidade. Os influenciadores podem ser considerados “como aquelas pessoas que produzem algum tipo de conteúdo no mundo digital e são capazes de mudar o comportamento e engajar ideias em seus seguidores. Este trabalho limita-se à abordagem de apenas uma metodologia de pesquisa, não sendo aplicado nenhum tipo de pesquisa de campo e/ou análises quantitativas ou qualitativas” (Prado e Frogeri, 2017, p. 43).

Para implementar e comunicar as estratégias de responsabilidade social corporativa, o Rock In Rio procura sempre envolver os influenciadores do meio digital em suas estratégias de comunicação, pode-se destacar o exemplo do Amazônia Live já comentado neste estudo. A equipa de comunicação do Rock In Rio para promover a iniciativa em Portugal convidou Rita Pereira, Cláudia Vieira e Vanessa Oliveira entre outras para serem as embaixadoras do projeto, estas além de serem celebridades e possuírem um elevado *engagement* em seus conteúdos no *social media*, mais precisamente no *instagram*, conseguem influenciar milhares de portugueses através dos costumes e estilo de vida.

É importante ressaltar que o Rock In Rio, além dos influenciadores do meio digital, também envolve cantores e bandas do festival nas suas campanhas em volta da sustentabilidade, como por exemplo o festival convidou os cantores Diogo Piçarra, Carolina Deslandes e a banda Agiro para criarem uma música para o projeto #EstáTudoConectado homenageando a floresta; “Respirar” é o nome da música.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Como já foi citado neste estudo, os relatórios tornaram-se a forma mais comum das empresas comunicarem a RSC, normalmente estão disponíveis no *website* oficial da empresa e/ou são enviados para Ong, grupos ativistas, entidades reguladoras, etc. O relatório de sustentabilidade do Rock In Rio é publicado no final de cada edição no website do festival na página do projeto Por Um Mundo Melhor, nele destacam-se informações sobre o projeto Por Um Mundo Melhor, o compromisso do festival com a sociedade e meio ambiente, quais foram os objetivos do planeamento estratégico para aquele ano, explicam também quais os vetores de atuação do plano estratégico, além de divulgarem as ações implementadas e qual o ponto de situação final dessas ações, ou seja, as que “não foram implementadas”, ou “melhorar a operação” e “executadas com excelência” conforme detalhado na página 96.

SUPORTES FÍSICOS

Clipping

O *clipping* é realizado pela equipe de comunicação do festival, essa ferramenta é fundamental para tomar conhecimento da forma como as atividades em sustentabilidade do Rock In Rio são apresentadas nos meios de comunicação em todo o país. A monitorização das notícias também serve para métricas de avaliação da comunicação em volta da RSC.

Ações na Cidade do Rock

Durante a realização do festival existem algumas ações de comunicação de incentivo e sensibilização a

práticas sociais e ambientais, como a venda de copos reutilizáveis, sinaléticas da importância da separação do lixo, mensagens de sensibilização por parte dos artistas nos *shows*, etc.

Treino e *workshops*

O Rock In Rio fornece *workshops* sobre sustentabilidade e treino a todas as partes interessadas do festival. O treino realiza-se com base nos princípios da norma ISO 20121 (norma de eventos sustentáveis). Têm como objetivo informar e sensibilizar todos os *stakeholders* para que possam ajudar a implementar as medidas e ações para cada um dos vetores de atuação do plano estratégico de sustentabilidade do festival, pois é preciso envolver todas as partes interessadas em qualquer planeamento estratégico de RSC.

Manual de boas práticas

O manual de boas práticas é um documento com todas as regras da gestão sustentável impostas pelo festival, esse documento é repassado a parceiros, entidades, órgãos públicos, agências, fornecedores, colaboradores, artistas, etc., que irão trabalhar no recinto com o objetivo de dar a conhecer as políticas de boas práticas sociais e ambientais que todos precisam seguir.

Parceiros

O apoio de marcas parceiras é fundamental para qualquer evento, tanto para as marcas como para o evento em si, pois os parceiros acabam por patrocinar, ou seja, financiar aquele evento e em troca desse financiamento, têm a oportunidade de comunicar com os seus *stakeholders* de forma diferente, aumentar o envolvimento entre a empresa e os seus públicos, além de favorecer oportunidades de vendas e aumentar a notoriedade da marca através de media gerada antes, durante e depois do festival. O Rock In Rio Lisboa possui patrocinadores como: Galp; Vodafone; 7up; Super Bock; Sic; SAPO; RFM; Somersby e etc., essas marcas investem no festival porque para elas o Rock In Rio torna-se uma ferramenta de comunicação.

Para os patrocinadores, o festival é uma ferramenta de comunicação capaz de fortalecer o seu relacionamento com *stakeholders* e públicos, e com isso, as marcas patrocinadoras adotam algumas estratégias de comunicação e *marketing* como, por exemplo, a distribuição de brindes, criação de camarotes e áreas de ativação de marca dentro do recinto, contudo o que a maioria dos patrocinadores não sabe é que essas ações contribuem para um impacto ambiental negativo e vão contra as políticas sustentáveis do festival.

Em volta desse contexto, o Rock In Rio tem vindo a criar formas de sensibilizar e incentivar os patrocinadores a serem responsáveis também, o objetivo do festival é fazer com que esses patrocinadores saiam do festival informados, sensibilizados e capazes de influenciar outras pessoas a adotar políticas sociais e ambientais. O Prémio Rock In Rio Atitude Sustentável é um exemplo de programa para incentivar os patrocinadores.

O prémio Atitude Sustentável foi idealizado para premiar as atitudes sustentáveis adotadas dentro da Cidade do Rock, e tem como objetivo promover as boas práticas ambientais, sociais e económicas que contribuam para um desenvolvimento sustentável.⁵⁰ O prémio reconhece os parceiros que melhor se enquadram no Plano de Sustentabilidade desenvolvido pela organização do festival em cada edição, parceiros com Coca-Cola, Galp, Century 21 Portugal, SIC TV, Super Bock e Primor são exemplo de marcas patrocinadoras que já foram premiadas.

Selos e Certificações

Os selos e certificações também são considerados ferramentas de comunicação em volta da sustentabilidade (Coombs e Holladay, 2012). O Rock In Rio possui alguns selos e certificados que ajudam a comunicar as suas ações e dão credibilidade ao plano de sustentabilidade.

- **Certificação da norma internacional ISO 20121** – Sistemas de Gestão de Eventos Sustentáveis;

⁵⁰ Retirado do website oficial do Rock In Rio Lisboa

desde 2013, o festival é auditado e certificado pela APCER e recebe a certificação;

- **Prémio Sê-lo Verde 2018 (Fundo Ambiental Português)** – Programa do Ministério do Ambiente que incentiva a adoção de boas-práticas ambientais, inovadoras e com impacto ambiental, social e económico nos grandes eventos, através do financiamento de medidas verdes a adotar nos mesmos. A edição de 2018 em Lisboa recebeu o prémio do Sê-lo verde para financiar o projeto ESTÁ TUDO CONECTADO nas áreas de Energia, Educação e Emissões, e as designações das medidas analisadas foram: Defesa do clima, por uma floresta verde, Pela Salvaguarda dos Recursos.

O festival também já recebeu alguns certificados como **3R⁶ (reduzir, reutilizar e reciclar)** e **100R (Reciclagem 100% garantida)** da Ponto Verde, que assegura a correta separação dos resíduos de embalagens e posterior envio para reciclagem.⁵¹

Além de alguns prémios como o *Conservation Hero Award*⁵² pelo projeto do Amazônia Live; o prémio reconhece os impactos transformadores do compromisso e das ações em prol do meio ambiente, do planeta e das pessoas.

3.5.5 Análise descritiva das entrevistas

Nesse tópico iremos fazer uma análise descritiva das entrevistas realizadas com a responsável pelo departamento de sustentabilidade do Rock In Rio e com os responsáveis pelo processo de auditoria em sustentabilidade do festival, a empresa APCER (Associação Portuguesa de Certificação). O objetivo desta análise descritiva é cruzar as entrevistas com alguns questionamentos do enquadramento teórico da dissertação. De um lado temos um festival de Música que pratica as políticas da Responsabilidade Social Corporativa e de outro lado temos uma empresa que faz auditoria e consultoria das práticas e políticas de sustentabilidade do festival.

O primeiro tema analisado nas entrevistas é a importância da responsabilidade social corporativa, ou seja, porque os festivais de música devem investir nessa vertente. Já vimos neste estudo que as políticas e práticas sustentáveis podem trazer diversos benefícios às empresas sejam elas promotoras de festivais de música ou não, pois essas políticas de RSC influenciam positivamente os resultados financeiros de uma organização (Rasche, Morsing e Moon, 2017), além de que essas políticas também ajudam a minimizar os impactos negativos ambientais e sociais causados pelos festivais e fortalecem o seu relacionamento com os *stakeholders*.

⁵¹ Ponto Verde. [Internet] Disponível em: https://www.pontoverde.pt/recicla_detalle.php?id=27&pagina=2&table=lazersustentavel [Consult. 08 de Outubro de 2019].

⁵² Rock In Rio. [Internet] Disponível em: <https://rockinriolisboa.sapo.pt/lisboa/pt-BR/novidades/rock-in-rio-recebe-premio-pelo-projeto-amazonia-live> [Consult. 08 de Outubro de 2019].

Quando falamos de impacto negativo, Teresa Sousa (2019), *Management Consulting da APCER*, comenta que um festival de música pode causar um impacto social negativo na vida das pessoas que moram na proximidade do local dos eventos. A entrevistada nos faz refletir sobre esse impacto através do exemplo do próprio Festival Rock In Rio no Parque Bela Vista, ela comenta que a cidade do rock começa a ser montada três meses antes do festival acontecer, nesse momento os moradores já sentem o desconforto para chegar a casa, pois aumenta o tráfego de carros nas ruas, não conseguem estacionar com facilidade, as ruas começam a ser travadas para o público do evento, o barulho aumenta, esses são alguns dos problemas sociais causados pelo Rock In Rio. Contudo para minimizar o impacto negativo, a produção do festival tenta envolver a comunidade local (inclusão social), ou seja, gera milhares de empregos temporários para os moradores em volta do recinto, distribui bilhetes para os mesmos. Aqui apresenta-se o cuidado que o Rock In Rio tem de envolver os seus *stakeholders* nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (Coombs e Holladay, 2012).

Por outro lado, os impactos ambientais também são gigantescos, pois os festivais possuem públicos em torno de 50 a 60 mil pessoas diariamente que acabam por consumir milhares de litros de bebidas e toneladas de comida, além de brindes distribuídos por patrocinadores, etc., isso tudo se transforma em toneladas de resíduos no final de cada dia festival. Segundo Teresa Sousa (2019, anexo 4.2), o Rock In Rio tem todo um cuidado com a separação, reaproveitamento e destino dos resíduos, além cuidado com o tipo de material distribuído pelos patrocinadores, como por exemplo, se aquele tipo de material do brinde é ou pode ser reciclável.

Segundo Dora Palma (2019), em termos económicos, o Rock In Rio gera mais de 25 milhões de euros para a economia nacional, além de impactar o turismo, pois cresce o número de turistas que vêm a Lisboa por conta do festival. O evento também ajuda a transmitir mensagens positivas à sociedade, “pois é um momento em que as pessoas se sentem bem e que aproveitamos para transmitir algumas mensagens que têm a ver com as questões da sustentabilidade” (anexo 4.1, p. 132).

O festival também estabelece parcerias com empresas transportadoras como a metro, carris, etc., para diminuir as emissões de CO₂, e acaba por aproveitar os suportes de comunicação dessas empresas para comunicar a sustentabilidade com o intuito de fazer

com que o público utilize mais os transportes públicos, pois é possível contribuir de alguma forma para a sustentabilidade local.

É importante também destacar que autores como Carroll e Shabana (2010) acreditam que as políticas de RSC fortalecem o relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, pois para Dora Palma, coordenadora do departamento de sustentabilidade do festival, o Rock In Rio já nasce em si com algum sentido de desenvolvimento sustentável porque o festival surge para melhorar uma sociedade, ou seja, para mostrar que a cidade do Rio de Janeiro, primeira cidade a receber o festival, tem valores e para demonstrar que todos juntos podem fazer coisas boas.

“O festival desde sempre apresentou preocupações de como gerir os resíduos gerados durante o festival ou de como podemos retribuir o bem para a comunidade, contudo a sustentabilidade em si só se tornou um bocado mais estratégica alguns anos depois, pois ao longo dos anos o festival foi dando passos naturais para avançar com a sustentabilidade e em 2001 nasce o projeto Por Um Mundo Melhor e que acaba por desaguar naquilo que é o hoje o termo sustentabilidade.” (Dora Palma, 2019, anexo 4.1, p. 130).

Quando falamos no gerenciamento com os stakeholders, as práticas de RSC também aproximam as partes interessadas; evitam possíveis problemas e crises; influenciam e motivam os *stakeholders* a se envolver em projetos sustentáveis; incentivam os funcionários a pensar em novas maneiras de desenvolver atividades voltadas para o bem social e ambiental junto da empresa (Coombs e Holladay, 2012), é nesse sentido que a comunicação se torna a peça fundamental para a gestão das partes interessadas, pois através de uma comunicação limpa e transparente, conseguimos envolver e motivar os *stakeholders* a participarem nas ações e políticas sustentáveis e dessa forma conseguir atingir os objetivos da organização.

Para Dora Palma (2019), a comunicação é de extrema importância para as atividades em sustentabilidade do Rock In Rio, porque se todos os *stakeholders* estiverem sensibilizados e informados sobre tudo aquilo que o festival faz e o que precisam fazer também para conseguir implementar as medidas e ações sustentáveis, o festival consegue atingir todos os objetivos, pois os stakeholders vão contribuir para a empresa chegar ao sucesso. Nesse sentido, a comunicação torna-se “mutuamente benéfica e influente” (Coombs e Holladay, 2012, p. 64).

O segundo tema importante de ser analisado entre as entrevistas é o processo de auditoria e certificação do festival. No momento das entrevistas percebemos como funciona o processo de auditoria e certificação em cada edição do Rock In Rio, conseguimos também analisar qual o planeamento estratégico do festival e como a empresa auditora verifica e certifica esse processo.

Segundo Teresa Carvalho de Sousa, *management consulting*, a APCER usa seus serviços de auditoria e consultoria com o objetivo de aumentar a confiança e melhorar o desempenho das organizações, pois o negócio central da empresa é certificar, ou seja, avaliar e validar se as empresas cumprem as normas devidas para os serviços prestados.

“O trabalho que a APCER enquanto entidade certificadora faz nas organizações é ajudar as organizações a encontrar o melhor caminho para cumprir requisitos que estando nas normas de qualidade, ambiente ou social são à partida requisitos do caminho da sustentabilidade porque a sustentabilidade é equilíbrio, ou seja, é ter um produto ou serviço que o meu cliente quer e precisa, e que com menor impacto no ambiente e com maior impacto positivo nas pessoas, e portanto não só fazemos a certificação das normas nessas áreas, mas também contribuimos muito para um mundo melhor” (Teresa Sousa, 2019, Anexo 4.2)

O Rock In Rio possui o certificado da ISO 20121 que é o Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos, ou seja, esse sistema foi desenvolvido para apoiar os organizadores de eventos de todos os tipos, sejam eles desportivos, empresariais, culturais ou políticos. “O principal objetivo da norma é integrar a sustentabilidade nas atividades do evento, e garantir uma herança positiva após a realização do evento, o seu propósito é fornecer uma estrutura para identificar, reduzir e eliminar os impactos potencialmente negativos de eventos, nas esferas ambiental, social e económica, tais como geração de grandes volumes de resíduos, desperdício de materiais, consumo excessivo de recursos (água e energia) e problemas para as comunidades envolventes” (Teresa Sousa, 2019, Anexo 4.2). Vale ressaltar que a norma ajuda também os eventos a maximizar os seus impactos positivos, tais como a geração de uma ampla gama de benefícios sociais e económicos, através de um melhor planeamento e de processos melhorados.

Quanto ao processo de auditoria no Festival Rock In Rio, Teresa Sousa (2019) comenta que o processo é dividido em fases, “a fase inicial é caracterizada por um processo de

concessão, portanto, a concessão da certificação (é igual em todos os processos de gestão)” Teresa Sousa (2019, anexo 4.2, p. 142) ou seja, o primeiro certificado dura três anos e durante o intervalo da renovação do certificado, o evento ou festival é acompanhado e auditado também com o objetivo de ter possíveis melhorias para o ano seguinte. Há sempre um acompanhamento, ou melhor, todos os anos os eventos do Rock In Rio são auditados. Sempre alternado entre Portugal e Brasil (Teresa Sousa, 2019, anexo 4.2).

Depois da fase inicial, ou seja, depois de perceber como está o estado do evento em relação a auditorias e certificados, a equipa de auditores solicita documentos e informações à entidade com o intuito de preparar a auditoria, ou seja, perceber qual é o papel de cada um dos *stakeholders* no festival. Depois de desenhar e mapear o escopo de *stakeholders*, as suas funções e envolvimento com a entidade, os auditores saem para o campo da pesquisa para observar, conversar e entrevistar as partes interessadas. Teresa Sousa (2019) comenta que depois de conversar, observar e entrevistar os colaboradores, fornecedores, parceiros, acionistas, etc., os auditores começam a analisar os registos de tarefas que já foram executadas anteriormente com as atuais, recolhem informações que permitam verificar se o Rock In Rio cumpre os requisitos da norma ISO 20121.

Segundo Teresa Sousa “a função do auditor coordenador no final da auditoria é garantir que seja coletada toda a informação precisa para tomar a decisão se o evento cumpre os requisitos da norma” (2019, anexo 4.1, p. 140), é importante destacar que o coordenador precisa ver também se existem pontos de não cumprimento da norma, existindo esse não cumprimento, o coordenador ainda analisa a resposta da organização do porque que não estão cumprindo determinada norm.

A entrevistada acrescenta que após coletar e verificar toda a informação, os auditores enviam as informações do evento para uma comissão de decisão da APCER que não conhece o evento (Rock In Rio) ou que nunca lá esteve e é essa comissão que toma a decisão final. Ou seja, decidem se o Rock In Rio realmente merece ou não ter a certificação. Algumas vezes acontece um problema em relação aos requisitos da norma, quando isso acontece e o problema tem solução, o evento toma as devidas providências para solucionar o problema e só depois o festival ou evento recebe a certificação.

Para Teresa Sousa (2019), o Festival Rock In Rio merece ter a certificação porque cumpre todos os requisitos da norma ISO 20121, ou melhor, está sempre a melhorar a gestão em sustentabilidade, um dos princípios da norma.

Com a análise das entrevistas podemos perceber que o Rock In Rio é um festival que acredita que o sucesso económico também é possível quando se envolve a comunidade e o meio ambiente, o festival aposta em um plano de sustentabilidade em cada edição que envolva todas as partes interessadas para atingir os objetivos da empresa. Vale ressaltar que o grande ponto em destaque do plano de sustentabilidade do festival é que ele está em um processo de mudança e melhoria contínua (Coombs e Holladay, 2012), ou seja, a cada ano ele melhora mais (Teresa Sousa, 2019, anexo 4.2).

O verdadeiro desafio das empresas no mercado atual é alinhar “*Triple Bottom Line*”, ou seja, trabalhar de forma que consigam ter lucro, e ao mesmo sejam responsáveis perante as pessoas e o planeta (Elkington, 1998), pois o verdadeiro sentido da Responsabilidade Social Corporativa não é apenas “aumentar seus lucros, desde que ... obtenha uma concorrência aberta e livre, sem enganos ou fraude...” (Friedman, 1977, apud Smith, 2003, p. 86) ou de ter ética e filantropia nos negócios (Carroll, 1991), mas sim de assumir a responsabilidade com todas as partes interessadas, ou melhor, atender e priorizar todas as partes interessadas do ecossistema (colaboradores, sociedade, consumidores, fornecedores, grupos ativistas, governo, parceiros, concorrentes e os próprios acionistas, Freeman, 1984), pois a RSC só acontece quando a empresa, organização, entidade ou evento vai além da conformidade e se engaja em ações que aparecem para promover algum bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei (McWilliams e Siegel, 2001).

O Rock In Rio pode ser considerado um festival que pratica e promove a sustentabilidade e a prova do sucesso das suas ações sociais e ambientais e do seu plano de sustentabilidade traduz-se na auditoria e certificação da norma ISO 20121 e do selo que o festival conquista em cada edição (Por Um Mundo Melhor, 2019, p. 2).

3.6 Interpretação dos resultados

Através da análise das iniciativas de sustentabilidade do Rock In Rio, podemos perceber que o planeamento estratégico em RSC do festival é semelhante ao processo proposto por Coombs e Holladay (2014), as fases de *Feedback* e a Avaliação no final de cada

edição do festival acabam por dar início ao planeamento estratégico da edição do ano seguinte.

A estratégia em RSC do Rock In Rio mostra que os negócios da empresa e os interesses sociais e ambientais estão integrados (McWilliams, Siegel e Wright, 2006). O festival vem-se tornando cada vez mais competitivo no requisito sustentável, pois em 30 anos de história do Rock In Rio já investiu mais de 4.365.436,09 € em projeto sociais e ambientais (Rock In Rio, 2019), o que valoriza o setor dos festivais de música no país e faz com que os concorrentes invistam também, cada vez mais, na vertente da sustentabilidade.

É importante ressaltar que as iniciativas de RSC acabam por reduzir custos e desperdícios de materiais (McWilliams, Siegel, Wright, 2006), exemplo disso é que, desde a edição de 2016, o festival vem conseguindo reaproveitar todos os resíduos gerados no recinto; de acordo com Teresa Sousa (2019, anexo 4.2) “o Rock In Rio tem todo um cuidado com a separação, reaproveitamento e destino dos resíduos, além do cuidado com o tipo de material distribuído pelos patrocinadores, como por exemplo, se aquele tipo de material do brinde é ou pode ser reciclável”.

Além disso, o Rock in Rio foi o primeiro festival considerado 100R (100% de reciclagem garantida), ou seja, foi o primeiro festival em Portugal a receber a certificação da Sociedade Ponto Verde que garante a separação e reciclagem dos resíduos de embalagens (Ponto Verde, 2011)⁵³. Atualmente o festival garante a reciclagem tanto no Brasil como em Portugal e tem uma média de reciclagem na ordem dos 70% em relação a todo o lixo produzido (Rock In Rio, 2019). Os principais parceiros desse programa são: Sociedade Ponto Verde, Valorsul, Câmara Municipal de Lisboa e Ovo Solutions. Segundo a Sociedade Ponto Verde (SPV), mais de 420 toneladas de resíduos de embalagens de vidro, plástico, metal, papel/cartão e madeira foram encaminhadas para reciclagem pelo Rock in Rio Lisboa, desde a sua primeira edição em 2004 (Ambiente Magazine, 2019)⁵⁴.

⁵³ Sociedade Ponto Verde. [Internet] Disponível em: https://www.pontoverde.pt/recicla_detalle.php?id=27&pagina=2&table=lazersustentavel [Consult. 08 de Outubro de 2019].

⁵⁴ Ambiente Magazine. [Internet] Disponível em: <https://www.ambientemagazine.com/sociedade-ponto-verde-e-rock-in-rio-ja-reciclaram-420-toneladas-de-embalagens/> [Consult. 08 de Outubro de 2019].

Outra questão é o tipo de energia utilizada em todo recinto como em *stands*, camarins, palcos, iluminação, som, etc., o funcionamento de toda a cidade do rock consome muita energia, mas o festival tenta utilizar energias renováveis para diminuir esse impacto (Teresa Sousa, 2019, anexo 4.2).

Com a auditoria em comunicação, podemos perceber que o festival, para evitar a superpromoção (Coombs e Holladay, 2012), adota algumas ferramentas de Relações Públicas como a opção de baixo envolvimento publicitário ou promocional na divulgação das informações sobre sustentabilidade: alguns comunicados de imprensa sobre os projetos de sustentabilidade, os *workshops* em volta de assuntos sociais e ambientais com os colaboradores, fornecedores e parceiros, a criação de páginas dentro do *website* do festival dedicados a RSC estimulam os funcionários e *influencers* a compartilharem em suas páginas do *social media* atividades de RSC do festival. As parcerias com blogues ou fóruns sobre as atividades em RSC fazem com que o festival aumente o seu relacionamento com os *stakeholders* e afastam a empresa do “Dilema da Comunicação Promocional em RSC” (Coombs e Holladay, 2012).

As plataformas de *social media* do festival tornam-se ferramentas importantes para comunicar as ações de sustentabilidade do Rock In Rio tanto no Brasil como em Portugal, como afirma Dora Palma "utilizamos muito o *social media*, fazemos parcerias com meios de comunicação e patrocinadores para poder chegar mais longe com a divulgação das nossas ações" (2019, anexo 4.1, P. 136). Vale ressaltar que a própria marca Rock In Rio se torna uma mais valia para a divulgação das iniciativas em RSC, pois no ano do festival as pessoas querem saber mais sobre ele, então as equipas de sustentabilidade e comunicação aproveitam esse momento para comunicar as ações em sustentabilidade.

O festival também divulga várias campanhas sociais como o Amazônia Live que é uma campanha para arrecadar fundos para reflorestar a floresta Amazônia, #EstaTudoConectado que é uma Campanha de arrecadação de fundos para as vítimas e sensibilização sobre as queimadas em Portugal, os leilões de assinaturas de guitarras; a premiação dos patrocinadores mais sustentáveis durante o festival; além dos Relatórios de Sustentabilidade de cada edição do festival; Divulgação do Plano de Sustentabilidade; Sinaléticas Comunicativas e Ativações de marca dos patrocinadores dentro da cidade do rock durante o festival e Divulgação de Certificados (Dora Palma,

2019, anexo 4.1). São todos exemplos de ferramentas de comunicação usadas pelo Rock In Rio para comunicar a RSC.

Pode-se destacar também que a comunicação do Rock In Rio em volta da RSC é equilibrada (Basu e Palazzo, 2008), pois a organização relata em seus relatórios de sustentabilidade os resultados favoráveis e desfavoráveis de cada ação, ou seja, o que foi ou não foi implementado, o que precisa ser melhorado e o que teve excelência.

Segundo Dora Palma (2019, anexo 4.1), é preciso comunicar e envolver todos os *stakeholders* nas atividades em sustentabilidade do festival, deve-se informar e sensibilizar todas as partes interessadas sobre as medidas e ações em volta da RSC. Para a coordenadora de sustentabilidade, o Rock In Rio só conseguirá atingir os seus objetivos se todos os *stakeholders* e públicos contribuírem para o desenvolvimento sustentável.

Como já foi mencionado no estudo, a análise *Pest* permitiu-nos perceber que o atual cenário português em termos políticos, económicos, sociais e tecnológicos é positivo para o mercado dos festivais de música, ou seja, não apresenta características que prejudiquem o setor, pelo contrário, acaba por incentivar, cada vez mais, o aumento no número de festivais no país. Já a análise *Swot* permitiu-nos fazer um diagnóstico estratégico da empresa promotora do festival Rock In Rio e do ambiente em que está inserida, diante das forças temos: o festival se destaca por ser o maior do país; está presente no mercado português há 15 anos; a sua localização é favorável, pois está na capital do país; o Festival é conhecido mundialmente; possui um forte cartaz artístico com atrações internacionais e nacionais; tem uma visão sustentável do mundo, ou seja, está preocupado com questões socio ambientais; possui certificados ISO 20121 (Eventos Sustentáveis).

Nas fraquezas encontramos dois dos principais objetivos do festival para melhorar a sua gestão em sustentabilidade, essas fraquezas são: a dificuldade em gerir todas as partes interessadas; e a dificuldade em melhorar as condições de segurança do trabalho e bem estar de todos os envolvidos no festival. O Rock In Rio tenta melhorar essas duas fraquezas em cada edição, contudo ainda continua sendo um verdadeiro desafio segundo a coordenadora de sustentabilidade do festival, Dora Palma (2019, anexo 4.1).

Em termos de oportunidades temos: potencial de crescimento a nível económico, social e ambiental; apoio das entidades reguladoras da cidade e adoção de programas de

incentivo governamental para promover a sustentabilidade (ex: Selo Verde – Fundo Ambiental). Já as principais ameaças são os conconcorrentes, ou seja, os Festivais que ocorrem na mesma altura (Super Bock, Super Rock, Meo Sudoeste, Nos Alive); as possibilidades de fatores climáticos intervirem no Festival e a crise económica e a diminuição do poder económico do público.

O festival é auditado e certificado pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação), através da análise às entrevistas conseguimos perceber como funciona o processo de auditoria e certificação. As auditorias são realizadas anualmente, ou seja, percorrem o planeamento estratégico do festival até à fase de desmontagem do evento, uma equipe de auditores de diversas áreas faz o acompanhamento, são coletadas entrevistas, questionários, análises de documentos e observação dos participantes para o processo de certificação.

O festival só recebe a certificação se exercer o grau de cumprimento da ISO 20121, ou seja, é preciso cumprir todos os requisitos de qualidade do sistema; se depois da análise existir algum erro, é necessária a sua correção e só assim o festival é certificado. Segundo Teresa Sousa, coordenadora do processo de auditoria/certificação da Apcer, “nós não dizemos que o evento é sustentável, o que dizemos é que o evento mostra cumprir os requisitos de gestão da sustentabilidade da norma ISO 20121” (2019, anexo 4.2, p. 143).

O planeamento estratégico do festival em sustentabilidade e os processos de auditoria e certificação acontecem em cada edição, ou seja, o festival está sempre melhorando suas medidas e ações em responsabilidade social corporativa, aqui, mais uma vez, associamos o modelo do planeamento estratégico em RSC do Rock In Rio ao modelo dos autores Coombs e Holladay (2012).

Conclusão

Vimos que as organizações estão, cada vez mais, preocupadas com as consequências que as suas atividades podem causar nos seus *stakeholders* e públicos; o comportamento ético e responsável é essencial para a construção de relacionamentos a longo prazo. É neste sentido que os profissionais de Relações Públicas tentam direcionar as organizações a envolverem, em suas estratégias, princípios éticos e morais e as práticas de boa cidadania (Pompper, 2018), principalmente no gerenciamento das partes interessadas.

As Relações Públicas focam-se em relacionamentos e alinhamentos entre as organizações e os vários grupos de opinião no seio da sociedade (Bartlett, 2011), já a Responsabilidade Social é tida como situações em que a empresa vai além da conformidade e se engaja em ações que aparecem para promover algum bem social ou ambiental, além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei (McWilliams e Siegel, 2001), ou seja, “as relações públicas é a prática de responsabilidade social” (Bernays, 1980, apud Grunig e Hunt, 1984, p.47).

A teoria dos *stakeholders* elaborada por Freeman (1984) surge para aproximar as duas disciplinas, pois para o autor a responsabilidade social é considerada um conjunto de estratégias que visam o bem-estar de todo o ecossistema organizacional, ou seja, ser socialmente responsável requer que uma entidade corporativa se comporte bem em todas as suas relações e que pratique medidas que ajudem a reduzir os impactos negativos de suas ações, tanto no meio ambiente como com seus *stakeholders* (Idowu e Filho, 2009). É nesse contexto que a Responsabilidade Social e Relações Públicas encontram-se, pois elas tratam de fatores sociais, econômicos, culturais e políticos, envolvendo cidadãos, consumidores, empresas, comunidades entre outros grupos (Gontarz, 2008).

A presente dissertação procurou explicar como as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Relações Públicas são fundamentais na gestão dos festivais de música, uma vez que estes festivais causam impactos positivos e negativos na economia, sociedade e meio ambiente das cidades em que estão inseridos.

A apresentação do modelo de planeamento estratégico de Responsabilidade Social Corporativa proposto pelos autores Coombs e Hollday (2012) foi fundamental para explicar a importância e eficácia das políticas e práticas de RSC das organizações. O modelo baseia-se no processo de mudança e melhoria contínua e está dividido em cinco etapas: *Scanning e monitoring*; Pesquisa Formativa; Criação da Iniciativa RSC; Comunicação da Iniciativa e Avaliação.

Para os autores Coombs e Holladay (2012), as iniciativas em responsabilidade social corporativa devem ser deliberadas, planeadas e avaliadas, devendo incluir os processos como coleta de informações, priorização de *stakeholders* e tomada de decisão para determinar onde os recursos de RSC devem ser investidos para acumular o maior benefício para o negócio, a preocupação social e as partes interessadas.

Diante das circunstâncias, o mapeamento dos *stakeholders* se torna uma peça fundamental para o planeamento estratégico da responsabilidade social corporativa (Coombs e Holladay, 2012). Através de modelos de mapeamento dos teóricos Mitchel, Agle e Wood (1997) conseguimos identificar e priorizar as partes interessadas, já o modelo de mapeamento de Grunig e Hunt (1984) ajudou a identificar públicos relevantes para o festival.

O modelo de planeamento estratégico dos autores Coombs e Hollday (2012) e o mapeamento dos *stakeholders* (Mitchel, Agle e Wood, 1997; Grunig e Hunt, 1984) foram aplicados ao estudo de caso. A empresa escolhida para análise foi o Rock In Rio, por ser promotora de um festival de música que defende a Responsabilidade Social Corporativa em busca de diminuir ou compensar os seus impactos negativos perante a sociedade e meio ambiente e de fortalecer o seu relacionamento com os *stakeholders* e públicos.

Com a análise à atividade do departamento de sustentabilidade do festival podemos concluir que o planeamento estratégico de responsabilidade social desenvolvido pela empresa responsável pelo festival Rock in Rio Lisboa contribuiu para o fortalecimento das relações entre a organização e os públicos da mesma forma que tenta minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais causados pelo festival. Conseguimos também verificar a semelhança do planeamento estratégico da empresa ao modelo proposto pelos autores Coombs e Holladay (2012), uma vez que o plano de sustentabilidade do Rock In Rio está em um processo de constante melhoria.

Para validar o seu plano de sustentabilidade, o festival conta anualmente com a auditoria da Apcer para a renovação da certificação da norma ISO 20121, demonstrando a preocupação e conformidade do festival com a sustentabilidade, além apresentar a sua constante melhoria (Teresa Sousa, anexo 4.2). Além da ISO 20121, o festival também possui certificados na gestão de resíduos como o 3R6 (reduzir, reutilizar e reciclar), 100R (Reciclagem 100% garantida) e alguns prémios, como o Sê-lo verde, que ajudam a comprovar o sucesso das suas práticas sociais e ambientais.

Por fim, a presente investigação conseguiu cumprir os objetivos que se tinha proposto, pois através da realização do enquadramento teórico e do estudo empírico, conseguimos chegar a uma melhor compreensão da problemática em volta da responsabilidade social dos festivais de música em Portugal, além de comprovar que é possível praticar a responsabilidade social corporativa nos festival de música e que através dela, os festivais conseguem diminuir os seus impactos perante a sociedade e meio ambiente, e melhoraram o relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e públicos.

Relativamente à pergunta de partida “em que medida a política de responsabilidade social desenvolvida pela empresa responsável pelo festival Rock in Rio Lisboa contribui para o fortalecimento das relações entre a organização e os públicos?”, podemos concluir que o evento promove estrategicamente a sua responsabilidade social através de um plano anual de sustentabilidade envolvendo todos os *stakeholders*. O envolvimento dessas partes interessadas no plano acaba por torná-los agentes de mudança, ou seja, trabalham juntamente com a organização para minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais causados pela realização do festival. É importante ressaltar que essa estratégia além de aumentar o *engagement* entre organização e partes interessadas, aumenta a reputação e legitimidade do festival (Coombs e Holladay, 2012).

Através desse planeamento estratégico, o Rock In Rio consegue obter resultados financeiros positivos, diminuir os impactos e o mais importante, melhorar a gestão dos seus *stakeholders* e públicos, ou seja, fortalece o relacionamento entre ambos. Este fato acaba por mostrar aos profissionais de Relações Públicas e empresas promotoras de eventos/festivais que é possível apostar em políticas e práticas sociais e ambientais para uma boa gestão das partes interessadas e diminuição dos impactos socioambientais. A comunicação torna-se a peça fundamental para a construção de bons relacionamentos, de

compreensão mútua entre a organização e seus públicos mais importantes (Gordon, 1997, apud Tech e Yeomans, 2009).

O papel do profissional de Relações Públicas é essencial no gerenciamento das partes interessadas, pois estes profissionais criam um envolvimento entre os públicos e a organização com o intuito de conceber uma troca de interesses entre as duas partes, assim conseguem-se criar relacionamentos duradouros, diminuir os impactos negativos, aumentar a lucratividade e a legitimidade da organização.

A revisão da literatura permitiu-nos concluir que a problemática da “Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais de Música” ainda é pouco explorada em Portugal, visto que não existe muita reflexão, nem caracterização sobre a aposta nos princípios da sustentabilidade nos eventos ou festivais de música em Portugal.

Quanto às limitações do estudo, deve-se destacar o fato da edição do Rock In Rio do ano de 2019 ter acontecido no Brasil, fato que impossibilitou um trabalho de campo mais aprofundado. Contudo, pode-se afirmar que no âmbito académico, este estudo ajudará novos pesquisadores que queiram saber mais sobre o papel das Relações Públicas e da Responsabilidade Social Corporativa nos Festivais de Música ou Eventos em geral, pois com este estudo conseguimos aprofundar o conhecimento da problemática da responsabilidade social nos festivais de música em Portugal. Visto que a RSC é uma das áreas das Relações Públicas, a pesquisa servirá como ponto de partida para estudos futuros e mais aprofundados desta problemática.

Para estudos futuros, há ainda que salientar a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre *engagement dos stakeholders* diante das práticas ou iniciativas em responsabilidade social corporativa das empresas promotoras de festivais de música ou eventos, pois o envolvimento de todas as partes interessadas é fundamental para uma boa gestão em responsabilidade social corporativa.

Tendo em conta os resultados obtidos com esta investigação confirma-se que o Rock In é um exemplo de empresa promotora de festivais de música que investe nas políticas de responsabilidade social corporativa e que consegue resultados positivos em termos económicos, sociais e ambientais.

Conclui-se, portanto que é de suma importância que os festivais de música adotem políticas de Responsabilidade Social Corporativa com o intuito de diminuir o seu impacto perante a sociedade e meio ambiente e fortalecer o seu relacionamento com os públicos.

Referências Bibliográficas

Aalst, I.; Melik, R. (2012) City festivals and urban development: does place matter? *European Urban and Regional Studies*, SAGE. Fevereiro-Abril, pp. 196-206.

Abreu, R. M. (2018) Como os festivais de música em Portugal eram controlados pela polícia política antes do 25 de Abril. *Blitz Portugal*. [Internet] Disponível em: <<https://blitz.pt/principal/update/2018-04-25-Como-os-festivais-de-musica-em-Portugal-eram-controlados-pela-policia-politica-antes-do-25-de-Abril>> [Consult. 23 de Junho de 2019].

Alcântara, J.; Coelho, R.; Santos, V. (2014) Música: entre a Indústria cultural e a Cultura da Mídia. Intercom. *XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste*. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2014/resumos/R43-1200-1.pdf>> [Consult. 23 de Março de 2019].

Alves, A. S. (2014) *Os públicos e as organizações culturais: uma proposta de mapeamento de públicos no âmbito da gestão estratégica das relações públicas*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) – IPL.

Basu, K., and Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136.

Bowdin, G.; Allen, J.; O’toole, W.; Harris, R. e McDonnell, I. (2011) *Events Management Series*. New York. Routledge 3(ed), pp 79 -154

Bruzamarello, A; Francischett, L. (2008) Os Eventos Como Eficiente Ferramenta Da Comunicação Mercadológica. *Revista Multidisciplinar Da Uniesp*. São Paulo, [Internet] Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180403124525.pdf> [Consult. 10 de Janeiro de 2019].

Cabrito, V. (2018) *O impacto dos social media na relação dos músicos portugueses com os públicos*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social – IPL.

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

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

Carroll, A. B & Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1) 85 – 105.

Clark, C. E. (2000) Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380.

Comissão Europeia (2015) Pacote da economia circular: perguntas e respostas. [Internet] Disponível em:

https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-6204_pt.htm [Consult. 08 de Outubro de 2019].

Comissão Europeia (2019) Documento de Reflexão Para uma Europa sustentável até 2030. [Internet] Disponível em:

<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2019/PT/COM-2019-22-F1-PT-MAIN-PART-1.PDF> [Consult. 08 de Outubro de 2019]

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012) *Managing Corporate Social Responsibility - A Communication Approach*. 1nd ed., Wiley-Blackwell, Chichester, UK.

Costa, R. e Ciaprino, R. (2016) O Boom não é um festival de música, é uma experiência cultural. *Jornal Observador*. [Internet] Disponível em: <https://observador.pt/2016/08/11/o-boom-nao-e-um-festival-de-musica-e-uma-experiencia-cultural/> [Consult. 09 de Janeiro de 2019].

Costa (2017) Festivais de música ‘Made in Portugal’ rendem 100 milhões de euros. *Economia na Cidade. Jornal Económico - Sapo*. [Internet] Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/festivais-de-musica-made-in-portugal-rendem-100-milhoes-de-euros-121608> [Consult. 09 de Janeiro de 2019].

Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (2006) *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey.

Daymon, C. e Holloway (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge. UK.

Derrett, R. (2012) Festivals, events and the destination. In *Festival and Events Management: an international arts and culture perspective*. England. Routledge, pp. 32-48.

Dias, M. (2013) *Contributo para modos de gestão de sustentabilidade de eventos*. Tese de Mestrado, Técnico de Lisboa.

Echer, I. (2001) A Revisão de Literatura na Construção do Trabalho Científico. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v.22, n.2, p.5-20.

Eiró-Gomes, M. & Santos, M. (2015) Organizações cidadãs: para além da responsabilidade social corporativa *In Comunicação e Transformações Sociais*. Vol. 2, Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Coimbra, Portugal.

- Elkinjton, J. (1998) Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line. Century Business. *Environmental Quality Management*. 8(1), p. 37-51.
- Encarnação, P. G. (2011) Rock In Rio – Um Festival (Im)pertinente à Música Brasileira e à Redemocratização Nacional. *Patrimônio e Memória - Universidade Estadual Paulista, UNESP*. 7(1), p. 348-368.
- Engrácio, H. (2015) *Relações Públicas: Para uma atualização de Funções e Instrumentos*. Tese de Doutorado, Universidade Nova de Lisboa.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Freeman, R.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. & Colle, S. (2010) Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility. In *Stakeholder Theory - The State of the Art*, Cambridge University Press, ed. Cambridge, p. 235-240
- Freitas, R. & Lobão, R. (2011) Comunicação Organizacional e investimentos em sustentabilidade. *Universidade do Minho, Journal*, vol.5 - nº4, p. 205-223
- Garriga, E. & Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* (53) 51–71.
- Getz, D. (1991) *Festivals, Special Events and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold New York.
- Getz, D. (2007) *Event Studies Theory, Research and Policy for Planned Events*. Ed(1), England. Elsevier Ltd.
- Gibson, C. e Connell, J. (2012) *Music Festivals and Regional Development in Australia*. Ashgate Publishing Company. England.
- Gomes, N. (2011) Música, Cultura e Estado - A Música nas Políticas Culturais em Portugal. *UTL Repository*. [Internet] Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3819/1/MUSICA_NGOMES_V3.pdf [Consult. 12 de Janeiro de 2019].
- Gontarz, P. (2008) Relações Públicas e Responsabilidade Social: em busca de um diferencial competitivo entre as organizações. Intercom. IX Congresso de Ciências da Comunicação.
- Gottschalk, P. (2011) *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*. 1nd ed. World Scientific Publishing, Danvers, MA, US.
- Goulart, F. (2014) O ontem e o hoje da Indústria Cultural: do folhetim aos vlogs e redes sociais. *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. Vol. 7, p.104-121

Grunig, J. E. (1979) A new measure on public opinions in corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 22(4), p. 738–764.

Grunig, J. E. (1992) Communication, Public relations, and effective organizations: An overview of the book. In *Excellence in public relations and communication management* J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, et al. (eds), 1–30. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. (2011) Public relations and strategic management: *Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society*. *Central European Journal Of Communication*, Janeiro, pp. 11- 30.

Grunig, J. & Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Hartley, J. (2005) *Creative Industries*. First published, UK, Blackwell Publishing.

Ihlen, O.; Bartlett, J. L. & May S. (2011) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. 1nd ed., Wiley-Blackwell, Chichester, UK.

Jeffcutt, P. (2000) Management and the creative industries. *Studies in Culture, Organizations and Society*, v. 6, Ed. (2), p. 123-127.

Johnson, G. & Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy* 3rd Edition. KEA (2006) *The Economy of Culture in Europe. Report prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels*.

Kim, S., Tam, L., & Kim, J.-N. (2015) Reconceptualizing corporate social responsibility (CSR) as corporate public responsibility (CPR). In A. Stachowicz-Stanusch (Ed.), *Corporate social performance: Paradoxes, pitfalls and pathways to the better world* (pp. 361–376). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Kotler, P. (2001) *Administração de Marketing*. Edição do Milênio Makron, São Paulo.

Kramer, M. e Pfitzer, M. (2016) The Ecosystem of Shared Value. Harvard Business Review. ECONOMICS & SOCIETY. [Internet] Disponível em: <<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>> [Consult. 20 de Maio de 2019].

Kunsch, M. (1986) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 1ed. Summus, São Paulo.

Kunsch, M. (1997) *RELAÇÕES PÚBLICAS E MODERNIDADE: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo. Editora Summus.

Kunsch, M. (2002) *PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS na Comunicação Integrada*. São Paulo. Editora Summus.

- Leavy, P. (2017) *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. The Guilford Press. New York.
- Lopes, M. C. (2015) *A Influência dos Stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica*. Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE.
- Lusa (2016) Festivais de música tiveram impacto de 100 milhões em 2016. *Dinheiro Vivo* [Internet] Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/economia/festivais-de-musica-tiveram-impacto-de-100-milhoes-na-economia/>> [Consult. 08 de Janeiro de 2019].
- Martino, T. e Neves, J. (1999) Festivais de Música em Portugal. *Folha OBS - Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais*. [Internet] Disponível em: <<http://www.gepac.gov.pt/gepac-oac/folha-1-pdf.aspx>> [Consult. 09 de Janeiro de 2019].
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. M. (2006) Guest editors introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Moeran, B. e Pedersen, J. (2011) *Negotiating Values in the Creative Industries - Fairs, Festivals and Competitive Events*. Ed. (1). New York. Cambridge University Press
- Momondo (2018) Festivais de Verão: os 5 maiores de Portugal [Internet] Disponível em: <https://www.momondo.pt/explorador/artigo/festival-verao-portugal> [Consult. 09 de Janeiro de 2019].
- Oliveira, A.; Marciel, L.; Gonçalves, M. & Torre, M. (2008) A Sustentabilidade na Educação Ambiental (Para uma Cidadania Comprometida). Congresso Viver Ambiente. Universidade do Minho. [Internet] Disponível: <https://www.instituto-camoes.pt/images/stories/tecnicas_comunicacao_em_portugues/Cidadania/Cidadania%20-%20A%20sustentabilidade%20na%20educacao%20ambiental.pdf> [Consult. 20 de Maio de 2019].
- Pompper, D. (2018) Picking at an Old Scab in a New Era: Public Relations and Human Resources Boundary Spanning for a Socially Responsible and Sustainable World In *Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethical Public Relations*. UK, Emerald Publishing Limited, pp 01-35.

Porter, M. e Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-68.

Porter, M. e Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Porter, M. e Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.

Prado, L. e Frogeri, R. (2017) MARKETING DE INFLUÊNCIA: um novo caminho para o Marketing por meio dos Digital Influencers. *Revista Interação*. Vol. 19, n. 2 pp.43-58.

Queirós, A. (2014) *A Experiência nos festivais de Música*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Quinn, B. (2013) *Key Concepts in Event Management*. First published. England. SAGE.

Rawlins, B. L. (2006) *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Institute for Public Relations, [Internet] Disponível em: < <https://instituteforpr.org/prioritizing-stakeholders/> > [Consult. 05 de Junho de 2019].

Rasche, A.; Morsing, M. & Moon, Jeremy (2017) *Corporate Social Responsibility Strategy, Communication, Governance*. 1nd ed., Cambridge University Press, UK.

Rennie, E. (2005) CREATIVE WORLD. In *Creative Industries Edited by John Hartley*. Ed. (1). Blackwell Publishing Ltd. England.

Robertson, M. e Ali-Knight, J. (2012) Introduction to arts, culture and leisure. In *Festival and Events Management: an international arts and culture perspective*. England. Routledge, pp. 1-13

Rocha (2015) *As marcas e o patrocínio de festivais de música em Portugal – análise conceptual e influência nos consumidores*. Tese de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa

Rock In Rio (2013) Balanço final da edição 2013. Rio de Janeiro. [Internet] Disponível em: <https://rockinrio.com/rio/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/Rock-in-Rio-divulga-balan%C3%A7o-final-da-edi%C3%A7%C3%A3o-2013.pdf> [Consult. 08 de Janeiro de 2019].

Rock In Rio (2016) Book: Rock In Rio 30 Anos. Rio de Janeiro, RJ.

Rock In Rio (2017) Plano De Sustentabilidade, Rio de Janeiro. *Versão 1.0*. Dezembro

Rock In Rio (2018) Plano De Sustentabilidade, Lisboa versao 1.0 Lisboa, Portugal.

Rock In Rio (2019) *Plano de Sustentabilidade – Formação Interna em Produção e Engenharia*. Lisboa, Portugal.

Rock in Rio (2019) Plano de sustentabilidade – Rio de Janeiro. versão 1.1. Lisboa, Portugal.

Rock in Rio (2019) Por Um Mundo Melhor – Lisboa, Portugal.

Rose, D. (2016) Q&A on Corporate Social Responsibility in the Festival Industry. *SPECIAL EVENTS BLOG*. [Internet] Disponível em: <<https://www.specialevents.com/blog/qa-corporate-social-responsibility-festival-industry>> [Consult. 08 de Janeiro de 2019].

Saldivar, S. (2013) *Relações públicas e comunicação a internacionalização da banda Cambatango*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) – Escola Superior de Comunicação Social (ESCS).

SGS (2017) Sustentabilidade nos Festivais de Música - Análise de Casos em Portugal. *Sociedade Geral de Superintendência*. [Internet] Disponível em: <<https://www.sgs.pt/-/media/local/portugal/documents/brochures/sgsbrochuraeventossustentaveisa4pt17.pdf>> [Consult. 20 de Junho de 2019].

Silva, A. & Garcia, R. () TEORIA DOS STAKEHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL: algumas considerações para as organizações contemporâneas [Internet] Disponível em: <http://acslogos.dominiotemporario.com/doc/TEORIA_DOS_STAKEHOLDERS_E_RESPONSABILIDADE_SOCIAL.pdf> [Consult. 10 de Abril de 2019].

Simões, T (2017) A economia dos festivais. *Jornal de Negócios*. [Internet] Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/a-economia-dos-festivais>> [Consult. 08 de Janeiro de 2019].

Smith, H. J. (2003) The Shareholders vs. Stakeholders Debate. *Magazine Summer. Research Feature*. Julho, pp. 85 – 90

Sousa, K. (2013). Adorno e Horkheimer: uma visão crítica sobre a indústria cultural. *Revista Aproximação*, 1º. [Internet] Disponível em: <<http://www.ifcs.ufrj.br/~aproximacao/artigos/adornohorkheimer.pdf>> [Consult. 23 de Março de 2019].

Tench, R. & Yeomans, L. (2009) *Exploring Public Relations*. Second Edition, Pearson Education Limited, England.

Teixeira, Sebastião (2011), *Gestão estratégica*, Escolar Editora, Lisboa.

- Theaker, A. (2012) *The Public Relations Handbook*. 4th ed., Routledge, London, UK.
- UE (2001) Livro Verde - Promover Um Quadro Europeu Para A Responsabilidade Social Das Empresas. Comissão Europeia, Bruxelas, 18.7.2001 [Internet] Disponível em: <<http://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2008-junho-adezembro/livroverde-pdf.aspx>> [Consult. 25 de Abril de 2019].
- Waters, R. D; D, Ph & Ott, H.K. (2014) Corporate Social Responsibility and the Nonprofit Sector: Assessing the Thoughts and Practices Across Three Nonprofit Subsectors. *Public Relations Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 02-18
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Yin, R. (2003) *Applications of Case Study Research*. 2ed. Sage Publications, London.

Anexos

Anexo 1 - Artigos teóricos selecionados sobre RSC

Tabela A.1 - Artigos teóricos selecionados sobre RSC

Autor(es)	Perspetiva(s)	Argumento/resultado chave
Friedman (1970)	Teoria dos Acionistas	CSR é indicativo de comportamento de autosserviço por parte de gerentes e, portanto, reduz a riqueza dos acionistas.
Freeman (1984)	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Os gerentes devem adaptar suas políticas para satisfazer numerosos constituintes, e não apenas acionistas. Essas partes interessadas incluem trabalhadores, clientes, fornecedores e organizações comunitárias.
Donaldson e Davis (1991)	Teoria da administração	Existe um imperativo moral para que os gerentes "façam a coisa certa", sem considerar como tais decisões afetam o desempenho da empresa.
Donaldson e Preston (1995)	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Salientou as dimensões morais e éticas da teoria das partes interessadas, bem como o caso de negócios para se engajar em CSR.
Jones (1995)	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Empresas envolvidas em transações repetidas com partes interessadas base de confiança e cooperação têm um incentivo para ser honesto e ético, já que tal comportamento é benéfico para a empresa.
Hart (1995)	Visão baseada em recursos da empresa	Para certas empresas, a responsabilidade social ambiental pode constituir um recurso ou capacidade que leva a uma vantagem competitiva.
Jennings e Zandbergen (1995)	Teoria Institucional	As instituições desempenham um papel importante na formação do consenso e dentro de uma empresa em relação ao estabelecimento de uma organização sustentável.
Baron (2001)	Teoria da Empresa	O uso da RSC para atrair consumidores socialmente responsáveis é referido como RSE estratégico, no sentido de que as empresas fornecem uma bem público em conjunto com sua estratégia de marketing/negócios.
Feddersen e Gilligan (2001)	Teoria da Empresa	Ativistas e ONGs podem desempenhar um papel importante na redução de assimetria de informação em relação à RSE por parte dos consumidores.
McWilliams e Siegel (2001)	Teoria da Empresa	Apresenta uma perspectiva de oferta/demanda em RSC, o que implica e que o nível ideal de RSC da empresa pode ser determinado por análise de benefícios.
McWilliams et al. (2002)	Teoria baseada em recursos da empresa	Estratégias de RSE, quando apoiadas por estratégias políticas, podem ser usadas para criar vantagem competitiva sustentável.
Waldman et al. (2004)	Teoria da teoria da empresa/liderança estratégica	Certos aspectos da liderança do CEO podem afetar a propensão de para se envolver em RSC. Empresas geridas por CEOs intelectualmente estimulantes fazem uma RSC mais estratégica do que empresas comparáveis.

Fonte: McWilliams, Siegel & Wright (2006, p.7)

Anexo 2 - Análise dos stakeholders através das preocupações sociais e ambientais

Tabela A.2 - Exemplo de Análise dos stakeholders através das preocupações sociais e ambientais

QUESTÕES					
STAKEHOLDERS	Mudanças Climáticas e Meio Ambiente:	Saúde; Proteção e Segurança:	Direitos Humanos:	Responsabilidades Da Cadeia de Suprimentos:	Diversidade e Inclusão
Instituições de Caridade e Ong's	X	X	X	X	X
Organizações de Consumidores	X	X	X		
Clientes	X	X	X	X	
Funcionários	X	X	X	X	X
Governo e Câmaras Municipais	X	X	X	X	
Investidores	X	X	X	X	
Comunidades	X	X	X		
Entidades Reguladoras	X	X	X		
Fornecedores	X	X	X	X	X
Sindicatos			X	X	

Fonte: Coombs e Holladay (2012, p.66)

Anexo 3 – Mapa para construção da mensagem em RSC

Tabela A.3 - Mapa da Mensagem em RSC

Stakeholder:
Qual a preocupação com a iniciativa em RSC:
Resposta Básica:
Informações de suporte (1):
Informações de suporte (2):
Informações de suporte (3):
Canal Apropriado (s):

Fonte: Coombs e Holladay (2012, p.104).

Anexo 4 – Entrevistas

Anexo 4.1 - Guião da Entrevista à Coordenadora de Sustentabilidade Corporativa do Rock In Rio

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

A entrevista pretende compreender o funcionamento das atividades de Responsabilidade Social Corporativa do Rock In Rio.

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista:

Hora de Início: | Hora de Fim:

Local da Entrevista:

Entrevistadora:

Material utilizado para recolha de dados:

Entrevistado:

Perguntas Gerais:

01. Qual é a identidade do Festival Rock In Rio?
02. Porque o Rock In Rio decidiu investir em desenvolvimento sustentável?
03. Que papel desempenha o Rock In Rio em termos de desenvolvimento sustentável especificamente na sociedade portuguesa? E como funciona a ligação entre o festival e a sociedade e meio envolvente?
04. Quais os contributos do Rock In Rio para a construção de um mundo melhor? Ou seja, um futuro com pessoas mais preocupadas com questões sociais e ambientais?

Processo Estratégico – Responsabilidade Social Corporativa (RSC):

Identificação de Problemas ou Oportunidades

05. Enquanto Coordenadora de Sustentabilidade Corporativa, quais são as suas principais funções?
06. Como classifica o Projeto “Por Um Mundo Melhor” em termos de valores, identidade e missão? Relativamente ao funcionamento do projeto, quantas pessoas fazem parte da equipa e que funções lhes são atribuídas?
07. Quais os eixos da estratégia de sustentabilidade do Projeto “Por Um Mundo Melhor”? São identificados problemas ou oportunidades?
08. Existe um mapeamento de *stakeholders* em volta do “Por Um Mundo Melhor”? Se sim, como é realizado?
09. Quem são os principais *stakeholders*?

Iniciando a estratégia:

10. Que critérios são utilizados para a priorização de possíveis problemas ou oportunidades?
11. De que forma é pensada e implementada a estratégia de RSC para captar o interesse do público que assiste ao festival?
12. Relativamente ao orçamento das atividades em RSC, qual a sua proveniência? O Festival possui autonomia financeira? Ou possui patrocinadores? O Festival possui uma ajuda financeira da União Europeia?

Comunicando a iniciativa:

13. Na política de comunicação existe uma equipa responsável pela sustentabilidade do festival?
14. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para dar a conhecer as atividades de sustentabilidade?
15. Que ações/táticas são desenvolvidas na estratégia de comunicação?

16. Qual a importância da comunicação sobre as atividades de sustentabilidade para atingir os objetivos gerais do Festival?

Avaliação e Feedback:

17. Quais são as métricas de avaliação das ações em sustentabilidade? A estratégia em torno da responsabilidade social corporativa do festival é baseada em melhorar o que foi implementado nas edições anteriores?
18. Existe alguma auditoria às atividades em Sustentabilidade? Como funciona?

Transcrição da Entrevista à Coordenadora de Sustentabilidade Corporativa do Rock In Rio

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: 23.07.2019

Hora de Início: 14:10h | **Hora de Fim:** 14:53h

Local da Entrevista: LACS - Conde de Óbidos | Rock In Rio Lisboa

Entrevistadora: Juliana Martins

Material utilizado para recolha de dados: Gravador

Entrevistado: Dora Palma

01. Qual é a identidade do Festival Rock In Rio?

R- O Rock in Rio é um veículo de comunicação de emoções e causas, utilizando a música como linguagem universal, usamos o seu poder para reunir pessoas não só para emocionar o público, mas também impactar a vida de quem precisa. Contudo, a identidade do festival esta associada com o seu nascimento, ou seja, o Rock In Rio surgiu 1985 através de uma necessidade do seu idealizador Roberto Medina de dar algo diferente a cidade do Rio de Janeiro e ao Brasil que naquela estava a sair da ditadura militar, a primeira edição do festival decorreu nos dias 11 a 20 de Janeiro de 1985, no segundo dia de festival as pessoas estavam a comemorar o fim da ditadura militar, é por esse motivo também que o festival tem tanto sucesso no Rio de Janeiro porque ele esta associado ao emocional do sair de ditadura militar, a primeira edição foi na realidade um momento de festa para celebrar essa saída da ditadura milita.

Resumindo, o Rock In Rio nasceu do pensamento do Roberto Medina através dessa vontade de dar alguma coisa a cidade do Rio de Janeiro e de contribuir com a noção de que “esta tudo interligado e aquilo que eu faço pode impactar e influenciar a vida do outro”, então o Roberto Medina pensou em fazer um evento grandioso que fizesse com que pessoas tivessem um espaço onde se sentisse felizes, mas que também valorizassem a sua cidade e o seu país, então ele nasce muito com essa visão. Eu acho que a coisa boa do Rock In Rio é essa noção de sonhar com objetivos grandes e a capacidade de fazer acontecer.

02. Porque o Rock In Rio decidiu investir em desenvolvimento sustentável?

R - O Festival já nasce em si com algum sentido de desenvolvimento sustentável porque efetivamente ele nasce para melhorar uma sociedade, ou seja, para mostrar que a cidade do Rio de Janeiro tem valores e para demonstrar que todos juntos podem fazer coisas boas. Então o Rock In Rio surge com essa noção de sustentabilidade muito incutida no evento, pois desde da sua primeira edição sempre houve uma preocupação de fazer um festival responsável.

O festival desde sempre apresentou preocupações de como gerir os resíduos gerados durante o festival ou de como podemos retribuir o bem para a comunidade, contudo a sustentabilidade em si só se tornou um bocado mais estratégica alguns anos depois, pois ao logo dos anos o festival foi dando passos naturais para avançar com a sustentabilidade e em 2001 nasce o projeto Por Um Mundo Melhor e que acaba por desaguar naquilo que é o hoje o termo sustentabilidade. Vale ressaltar que o projeto Por Um Mundo

Melhor se inicia com uma pegada mais social do que ambiental, pois em 2001 o festival apoiou 3200 jovens na cidade do Rio de Janeiro e com o objetivo de vos formar (ter ensino básico) porque eram jovens que tipicamente iam virar criminosos, ou melhor, eram jovens de comunidades onde a criminalidade era elevada e a nossa ideia foi intervir nesses jovens para demonstrar que outras empresas ou entidades também podem a diferença e ajudar aqueles que precisam, além de demonstrar também aos jovens que eles também podem mudar as suas vidas.

Então, em 2001, o projeto nasce com um carisma social e vai se mantendo, até que em 2006 começamos a inculir mais critérios ambientais e pela primeira vez foi compensada a pegada carbónica no festival com isso tivemos uma fotografia da real situação e percebemos quais são os pontos de maior impacto ambiental dentro do festival, isso fez com que em 2008 criássemos o manual de boas praticas para reduzir os impactos. Em 2010 começamos a olhar para a questão da sustentabilidade e começamos a perceber efetivamente que já estávamos a implementar praticas do desenvolvimento sustentável nos seus três pilares económico, social e ambiental, com isso assumimos a sustentabilidade como um tema a ser trabalhado no projeto Por Um Mundo Melhor. Em 2013 tivemos pela primeira vez a certificação na norma da ISO 20121 dos eventos sustentáveis e por tanto a partir daí, o tema do desenvolvimento sustentável tem sido abordado nas campanhas que fazemos e na operacionalização e realização do evento

03. Que papel desempenha o Rock In Rio em termos de desenvolvimento sustentável especificamente na sociedade portuguesa? E como funciona a ligação entre o festival e a sociedade e meio envolvente?

R- Primeiramente, o papel que o Rock In Rio desempenha na sociedade portuguesa é de ser um festival de música, pois é assim que o público e o mercado nos entende, ainda que não sejamos apenas um festival de música, mas também um evento de comunicação de marcas e que usamos a música como um meio para comunicar essas marcas.

Contudo, em termos de desenvolvimento sustentável, aquilo que nós representamos em enquanto evento e o impacto que temos na sociedade vai além de ser apenas um evento de música, pois em termos económicos, geramos mais de 25 milhões de euros para a economia nacional, impactamos o turismo, pois cresce o número de turistas que vem a Lisboa para ir o festival, já o impacto social acontece na realização do evento, pois é um momento em que as pessoas se sentem bem e que aproveitamos para transmitir algumas mensagens que têm a ver com as questões da sustentabilidade, trabalhamos muito bem, por exemplo, a gestão de resíduos, o envolvimento de todas as partes interessadas, o planeamento da mobilidade e acessibilidade com objetivo que elas sejam mais sustentável possível... A medida que vamos trabalhando essas operações porque precisamos para realização do evento, vamos transmitindo algumas mensagens a sociedade através de campanhas de comunicação.

Nós estabelecemos parcerias com empresas transportadoras como a metro, carris e etc., e aproveitamos os suportes de comunicação dessas empresas para comunicar o que estamos a fazer com o intuito de fazer com que o público utilize os transportes públicos quer para ir para o evento, quer para o seu dia a dia, ou seja, aumentar o uso do transportes públicos e também para mostrar a outros eventos, marcas e empresas que é possível contribuir de alguma forma para a sustentabilidade local ou nacional.

Outro exemplo do desenvolvimento sustentável é a inclusão social, o Rock In Rio faz doação de bilhetes e dar emprego as pessoas que moram próximas da região onde o evento é realizado, pois o festival é realizado em uma zona carenciada, ou seja, um bairro social. Além disso temos sempre o cuidado de deixar o parque melhor do que estava para que a comunidade local possa usufruí-lo também, para além de outras atividades que temos desenvolvido na cidade, como criação de ciclovias, skate parks e etc., portanto, ao longo do ano, vamos realizando vários impactos sustentáveis, não só na realização do evento como também em ações paralelas que desenvolvemos na cidade.

04. Quais os contributos do Rock In Rio para a construção de um mundo melhor? Ou seja, um futuro com pessoas mais preocupadas com questões sociais e ambientais?

R- Quando vamos implementado as operações em volta da sustentabilidade, vamos também comunicando para todos, ou seja, parceiros, público, colaboradores e etc. Por exemplo, temos um plano de sustentabilidade onde colocamos todas as medidas que em volta do desenvolvimento sustentável que implementamos, distribuímos esse plano para todo os nossos parceiros com objetivo que eles

implementem na cidade do rock e que também levem para fora do festival, ou seja, usem no seu dia a dia, pois o que nos preocupa é essa questão do efeito contaminação, ou seja, as pessoas nos veem fazendo e portanto acabam por fazer também, eu acho que não nos posicionamos com um evento sustentável, na verdade, acreditamos que trazemos grande impacto económico, social e ambiental e não podemos nos esquecer que somos um evento de música e que esse é nosso objetivo principal, contudo devemos fazer isso de uma forma responsável, ou melhor, não só fazer o evento com o objetivo de lucrar, mas sim operacionalizar e realizar o evento de uma forma responsável, isso se aplica a todos os setores.

05. Enquanto Coordenadora de Sustentabilidade Corporativa, quais são as suas principais funções?

R- Diante das minhas principais funções, sou responsável pelo levantamento de boas praticas que existem no mercado, faço a sensibilização da equipe e parceiros, elaboro o plano de sustentabilidade de cada edição do festival, elaboro também documentos de suporte para a implementação da sustentabilidade no festival, ou seja, regulamentos que são precisos ter para realizar determinadas ações como gestão de resíduos, depois disso eu acompanho essas operações, ou seja, vou supervisionando as operações até serem concluídas, acabo também por coordenar algumas campanhas de comunicação em torno da sustentabilidade para os nossos *stakeholders*.

06. Como classifica o Projeto “Por Um Mundo Melhor” em termos de valores, identidade e missão? Relativamente ao funcionamento do projeto, quantas pessoas fazem parte da equipa e que funções lhes são atribuídas?

R- A nossa missão é ser mais do que o maior evento de música e entretenimento do mundo, é usar o poder da marca Rock in Rio como força motriz para atingirmos o nosso compromisso de apoio à construção de um mundo melhor, os nossos valores e compromissos são de envolver todas as partes interessadas, reduzir emissões de CO2 e resíduos gerados, além de melhorar a cada edição e manter a certificação na norma ISO 20121 – Eventos Sustentáveis, o *slogan* do projeto é: música, conscientização e ação. Isto é o Rock in Rio.

Já relativamente ao funcionamento do projeto, a nossa equipe é formada por mim e por outra pessoa na comunicação que está no Rio de Janeiro, a minha colega acaba por ser “meus braços e olhos” lá no Brasil quando não estou presente e é a pessoa que fica responsável pela parte da comunicação. Há dias, algumas pessoas me perguntavam quem estava na equipe de sustentabilidade e eu dizia que era apenas eu, e as pessoas faziam a testa e perguntavam como é que isso era possível, e então eu dizia era possível porque não era apenas eu que fazia a sustentabilidade do festival, mas sim toda a equipe, ou seja, todos os colaboradores do Rock In Rio implementam as praticas de responsabilidade social corporativas em seus setores, eu só vou coordenando os processos e dando dicas, por exemplo, hoje antes de vir aqui, eu estava a fazer avaliação dos brindes da edição do Brasil, estava a dar dicas de como aquele brinde pode ser mais sustentável, um brinde que seja uma pelúcia ou uma estrelinha de tecido, então estava a dizer que será que esse tecido pode ser reutilizável? ou ser feito por uma cooperativa social que gere renda para a mesma? Ou que esse brinde não venha embalado para economizar embalagem plástica? Portanto eu vou dando dicas, mas obviamente que a equipe que esta focada nas parcerias, ou seja, a equipe de marketing vai também lembrar os parceiros dessas questões socioambiental, contudo a minha responsabilidade é passar essa informação.

Resumindo toda a equipe do festival implementa a sustentabilidade nos seus respectivos setores, um grande exemplo é a gestão de resíduo que é realizada por uma equipe focada apenas nisso, eu coordeno a operação e dou dicas, mas a verdade é que eu apenas sozinha não conseguiria fazer implementar a sustentabilidade no festival, e nem a equipe dos outros setores também conseguiria, pois o foco deles é outro. Ou seja, isso é um trabalho de equipe, e é preciso ter responsabilidade nas suas ações. Outro exemplo, o foco da equipe de produção e engenharia é montar a cidade do rock, contudo eles precisam implementar envolver a sustentabilidade nas suas ações como escolher geradores que causam menos poluição para o meio ambiente, respeitar as leis trabalhistas, usar materiais reutilizáveis, não poluir o recinto e etc.

07. Quais os eixos da estratégia de sustentabilidade do Projeto “Por Um Mundo Melhor”? São identificados problemas ou oportunidades?

R- Os eixos estratégicos do projeto, ou melhor, os nossos objetivos estão divididos em *engagement* - melhorar o envolvimento das partes interessadas; *reduction* - reduzir a quantidade de resíduos produzidos e *safety* - melhorar condições para todos os envolvidos no evento.

Já em relação a identificação de problemas ou oportunidades, nós trabalhamos muito com a nossa equipe em volta da certificação da norma ISO 20121, ou seja, no final de cada evento todos os colaboradores sejam internos e externos fazem um relatório sobre o trabalho nas suas respectivas funções, através de uma análise SWOT com o que correu bem, o que não correu, o que poderia ser feito para que o trabalho tivesse corrido bem e por fim propostas de melhoria para as próximas edições.

Ao final de cada dia, os coordenadores das diversas áreas do festival recolhe esses relatórios e fazem um briefing geral, depois disso surgem as propostas de melhorias para as próximas edições que são debatidas nas reuniões executivas com os diretores do festival, pois no início do planeamento de cada edição do festival essas reuniões são realizadas entre os coordenadores de cada área e os diretores executivos, as propostas de problemas ou oportunidades são debatidas e a partir daí definimos as próximas operações, e então os coordenadores começam a passar o planeamento para o resto da equipe e assim por diante.

Vale ressaltar que também fazemos a exportação aos nossos parceiros, aos fornecedores, ao público, aos artistas, contudo temos poucas respostas. Ao público fazemos inquéritos de qualidade no recinto, mas nos artistas, por exemplo, é muito difícil que eles nos deem feedback, mas também temos relatórios. Aos fornecedores e as marcas também fazemos inquéritos para identificar possíveis oportunidades ou problemas, normalmente os fornecedores e os parceiros (patrocinadores) se repetem a cada edição e então no início do planeamento de cada são realizadas também reuniões com os mesmos para começar a trabalhar a vertente da melhoria. As auditorias externas e internas também nos ajudam a identificar problemas ou oportunidades.

08. Existe um mapeamento de *stakeholders* em volta da RSC? Se sim, como é realizado? Quem são os principais *stakeholders*?

R- Sim, existe até porque o mapeamento de *stakeholders* é uma das obrigadoriedades da implementação do sistema de gestão rem responsabilidade social corporativa.

Não existe essa classificação dos “principais *stakeholders*”, a verdade é que não dizemos que temos *stakeholders* mais importantes que outros, mas sim avaliamos com três critérios 1- é a proximidade da relação, se é uma relação próxima, media ou distante; 2- o tipo de relação, ou seja, se é bilateral ou unilateral; e 3- a força da relação, se é forte, media, fraca ou conflituosa, felizmente nos não temos nenhuma conflituosa.

Porque que eu digo que não há *stakeholders* mais importantes? Porque, por exemplo, o *stakeholder* mais obvio em relação a sua importância são os artistas, pois precisamos deles para acontecer o evento ou os acionistas porque eu preciso deles para financiar evento. Então temos dois *stakeholders* importantíssimos de um lado os artistas e de outro os acionistas com relação próxima, mas também por outro lado temos a comunidade (os moradores) com quem eu temos uma relação mais distante, bilateral e media fraca, mas que se eu tiver moradores (comunidade) que vão para frente do festival “aos tiros”, ou se eu tenho uma ONG a porta fazendo manifestação a dizer que estamos usar pele também acaba o evento, ou que aquela banda que esta a tocar explora trabalho infantil acaba-se o evento. Então não existe um *stakeholder* mais importante que o outro, o que varia é se a proximidade relação, o tipo de relação que nos temos e se ela é forte, fraca ou média. Essa relação pode mudar com o tempo, com por exemplo, os nossos parceiros, são eles que financiam o evento, precisamos ter uma relação bilateral e muito forte porque se não tiver essa relação forte, eles podem acabar deixando de financiar e assim o festival acaba por não acontecer. Resumindo, todos os nossos *stakeholders* são importantes para o evento e todos possui um contributo diferente, assim não se deve menosprezar um em relação ao outro.

09. Que critérios são utilizados para a priorização de possíveis problemas ou oportunidades?

R- Os critérios de priorização de problemas ou oportunidades são baseados nos nossos objetivos do plano de sustentabilidade que esta definido em *engagement* - melhorar o envolvimento das partes interessadas; *reduction* - reduzir a quantidade de resíduos produzidos e *safety* - melhorar condições para todos os envolvidos no evento.

O Plano de sustentabilidade do festival não está dividido nos três pilares social, ambiental e econômico porque nos acreditamos que qualquer das ações/medidas que implementamos impacta nos três pilares, portanto se eu vou falar de uma medida ambiental certeza que ela tem um impacto social e econômico. Então decidimos fazer em vez de separar os pilares em social, econômico e ambiental, é listar quais são os vetores de atuação do rock in rio que são: Envolvimento de Partes Interessadas; Consumíveis e Produtos; Energia; *Stands* e Outros Espaço; *Catering*; Alojamento; Resíduos; Mobilidade e Acessibilidade; Comunicação; Merchandising e Brindes. Ou seja, são aquilo que é essencial para a nossa operação.

Para cada uma desses vetores de atuação definimos medidas/ações, as medidas são que queremos alcançar, identificar necessidades, envolver as partes interessadas utilizando recursos adaptados a cada um dos stakeholders, ou seja, vamos implementar essa medida porque queremos alcançar aquele objetivo.

Exemplo: Envolvendo as Partes Interessadas

Medida 1 - Identificar necessidades e expectativas de todas as partes interessadas utilizando recursos adaptados a cada tipo

Ação 1 - Nas reuniões com os fornecedores perceber o que esperam do evento

Medida 2 - Fornecer informação e formação adequadas à equipe do Rock in Rio e avaliar a sua eficácia

Ação 2 - Formar toda a equipe do Rock in Rio e dos Parceiros; disponibilizar informação durante todas as fases do evento (pré, durante e pós) através de sinalética informativa.

Da avaliação e feedback que são feitos todos os anos, o festival sempre destaca para três objetivos estratégicos de RSC para a edição seguinte, normalmente esses objetivos são aqueles que mais necessitam ser melhorados, ou seja, aqueles onde nos estamos a falhar mais e que precisam ter um foco maior.

Então nosso plano estratégico é baseado nesses objetivos:

1- envolvimento das partes interessadas: porque é muito complicado, pois muitas vezes, o controle foge da nossa gestão.

Por exemplo: todos os anos fazemos formações orientando as boas práticas sociais e ambientais aos fornecedores, parceiros e etc., antes de acontecer o evento, contudo durante o evento quem acaba por construir o espaço ou *stand* do parceiro na cidade do rock não é o próprio parceiro, nem se quer a agência de publicidade que a marca contratou, é na verdade um fornecedor que a agência contratou para concretizar um sonho ou mensagem que a marca quer passar dentro do festival, ou seja, já é uma terceira parte. O que acontece é que nós acabamos por falar com a marca e ela no limite passa o nosso plano de sustentabilidade para a agência de publicidade, mas a agência acaba por não passar o plano de sustentabilidade pro fornecedor e assim quebra o ciclo de formação, as vezes, o plano chega ao fornecedor que atende a agência da marca, e o fornecedor passa a informação para o colaborador/senhor que vai construir o *stand*, por exemplo, contudo no dia da montagem do festival, lá está o colaborador construindo o *stand*, pois ele não leu o manual boas práticas do festival, então passa o auditor por ele e pergunta “você sabe que o Rock In Rio é um evento sustentável?” E ele responde “eu não, só vim aqui construir um *stand*” isto é só um exemplo da dificuldade de envolver todas as partes interessadas.

Outro exemplo: as pessoas que vão operar nos *stands* e nas lojas só entram na cidade do rock no primeiro dia de evento, e só vão estar lá para trabalhar 1 ou 2 dias, passamos formação de boas práticas a essas pessoas, mas elas acabam por não assimilar e praticar as práticas sustentáveis no festival devido pouco tempo de formação, então existem pessoas lá que ficam por muito pouco tempo e então há essa dificuldade na questão *engagement*.

2- Redução (Reduzir a quantidade de resíduos produzidos): nessa parte, acredito que já estamos num bom pilar porque 100% dos nossos resíduos são encaminhados para a reciclagem ou para a valorização energética, mas queremos agora trabalhar a redução de resíduos produzidos na cidade do rock.

- 3- Segurança no trabalho: melhorar condições para todos os envolvidos no evento, é exatamente a mesma situação em que eu falava em relação ao senhor que estava construindo o stand da marca de um patrocinador na cidade do rock, por exemplo, hoje ta calor, então eu não vou por o capacete de segurança e são esses tipos de atitude que influencia a segurança do trabalho.

Esses são os três objetivos prioritários do Rock In Rio para o ano de 2019, mas claro que não deixamos de implementar todas as outras medidas que definimos para cada um dos vetores de atuação.

10. De que forma é pensada e implementada a estratégia de RSC para captar o interesse do público que assiste ao festival?

R- Então, é muito pelo exemplo das campanhas de comunicação de sensibilizar e incentivar as pessoas a se envolverem também em questões sociais e ambientais, nos inquéritos que fazemos dentro da cidade do rock, na sinalética que apresentamos durante o festival, o envolvimento dos parceiros também é fundamental para captar interesse do público porque eles também criam campanhas de comunicação em volta da RSC e captam o interesse do público deles.

11. Relativamente ao orçamento das atividades em RSC, qual a sua proveniência? O Festival possui autonomia financeira? Ou possui patrocinadores? O Festival possui uma ajuda financeira da União Europeia?

R- O Rock In Rio acaba por ter algumas restrições diante dos programas de financiamento da União Europeia, pois os programas da UE são para Pequenas e Médias empresas, e nós como estamos filiados da Rock World no Rio de Janeiro acabamos por não sermos considerados uma PME (Pequenas e Médias Empresas), então temos muita dificuldade de obter os fundos de financiamento em RSC da União Europeia, até chegamos a analisar o programa Portugal 2020, contudo nunca conseguimos.

O único programa que conseguimos ter acesso foi ao selo ambiental que é “um fundo camuflado de selo, de premio” promovido pelo Ministério do Meio Ambiente com objetivo de fazer com que os festivais sejam, cada vez mais, verdes.

O orçamento do festival em atividades de RSC é todo pela própria empresa, é claro que temos os parceiros em todas as áreas do festival, contudo não temos um patrocinador em si que financie apenas as práticas sociais e ambientais no Rock In Rio.

12. Na política de comunicação existe uma equipa responsável pela sustentabilidade do festival?

R- Nós temos a equipe que é responsável pela comunicação do festival e ela acaba por tratar também da comunicação da parte da sustentabilidade, eu tenho uma pessoa lá o que ela faz é coordenar e supervisionar que a equipe consiga comunicar a RSC de forma correta para que os canais entendam. Obviamente que dentro da equipe de comunicação há uma pessoa que fica com este tema em mãos, na maioria das vezes, é a coordenadora de marketing pra além da pessoa que trabalha comigo no Brasil que eu falei a pouco, então elas são responsáveis em passar os temas para a equipe de comunicação e para a agência de publicidade que trabalha connosco, a Artplan, que também é do grupo do Rock In Rio, e assim disseminam a mensagem para todos os canais de comunicação.

13. Quais as estratégias de comunicação utilizadas para dar a conhecer as atividades de sustentabilidade?

R- Campanhas de Comunicação em volta da Responsabilidade Social Corporativa como por exemplo o Amazônia Live uma campanha para arrecadar fundo para reflorestar a floresta Amazônia, Campanha de arrecadação de fundos para as vítimas e sensibilização sobre as queimadas em Portugal, assinatura de guitarras; premiação dos patrocinadores mais sustentáveis durante o festival; Relatório de Sustentabilidade de cada edição do festival; Divulgação do Plano de Sustentabilidade; Sinaléticas Comunicativas e Ativações de marca dos patrocinadores dentro da cidade do rock durante o festival; Divulgação de Certificados.

14. Que ações/táticas são desenvolvidas na estratégia de comunicação?

R- Utilizamos muito o *social media*, fazemos parcerias com meios de comunicação e patrocinadores para poder chegar mais longe com a divulgação das nossas ações; além de principalmente usar o “megafone” do Rock In Rio que é uma mais valia, pois quando é ano do festival as pessoas querem saber mais sobre ele, então conseguimos aproveitar esse momento para comunicar a parte da sustentabilidade.

15. Qual a importância da comunicação sobre as atividades de sustentabilidade para atingir os objetivos gerais do Festival?

R- Obviamente a comunicação é muito importante para as atividades em sustentabilidade porque se todos os nossos *skateholders* estiverem sensibilizados e informados sobre tudo aquilo que fazemos e o que eles precisam fazer em termos de desenvolvimento sustentável para conseguir implementar as medidas e ações sustentáveis do festival, conseguiremos atingir todos os nossos objetivos até porque eles vão contribuir para chegar ao sucesso. Contudo comunicar a sustentabilidade é um grande desafio e talvez o mais difícil porque a maioria das pessoas ainda desconhecem o verdadeiro significado da sustentabilidade e se equivocam, pois acham que sustentabilidade é só ambiente, ou seja, não jogar lixo no chão, acreditam que se não jogarem lixo no chão já estão contribuindo com um mundo mais sustentável.

Vale ressaltar que o Rock In Rio não é fundamentalista, ou seja, vamos continuar a ter um evento que polui, a questão é que tentamos *minimizar* o que causamos em termos sociais e ambientais, e aquilo que não conseguimos minimizar tentamos *compensar* de alguma outra forma, ou seja, beneficiar a sociedade ou meio ambiente, portanto qualquer atividade humana é poluidora, algumas são mais e outras são menos, o importante é estarmos conscientes de que isso acontece e que precisamos definir ações para reduzir ou compensar o impacto ambiental e social que o nosso festival causa.

É uma questão de consciência e responsabilidade, gosto muito mais do termo de responsabilidade do que sustentabilidade porque se nós formos pessoas responsáveis a sustentabilidade vem com muita naturalidade, pois as pessoas sabem que não podem jogar lixo na rua ou que precisam separar o lixo e etc., e portanto, há uma série de ações sustentáveis que surgem de acordo com a responsabilidade das pessoas.

16. Quais são as métricas de avaliação das ações em sustentabilidade? A estratégia em torno da responsabilidade social corporativa do festival é baseada em melhorar o que foi implementado nas edições anteriores?

R- Nós definimos a métricas conforme os objetivos em RSC do Festival, por exemplo, compensar a pegada carbônica, definimos uma medida: compensar X% da pegada carbônica, então a avaliação dessa meta será através do inventário das emissões (Calculador de CO2) que dirá os resultados e se chegamos a essa percentagem. Ou, por exemplo, se estamos a falar de uma ação social para uma comunidade, acabamos por avaliar o impacto económico na sociedade, portanto as métricas vão dependendo muito das medidas que estamos a implementar, adaptamos as métricas a cada medida, cada campanha, avaliação e etc.

A estratégia em torno da responsabilidade social corporativa do festival é sempre baseada em melhorar o que foi implementado nas edições anteriores, como já respondi em outra pergunta, com o *feedback* e os questionários de todos os *stakeholders* envolvidos no festival, definimos quais são as medidas que devemos melhorar e com isso definimos os objetivos queremos alcançar e a estratégia para alcança-los na edição seguinte.

17. Existe alguma auditoria às atividades em RSC? Como funciona?

R- Sim, existe. Nós somos auditados para a manutenção da certificação da norma ISO 20121, e por isso, obviamente há essas auditorias em torno da RSC. As auditorias são feitas em cada edição do festival, a certificação é do evento e não da empresa, então se tiver dois eventos do Rock In Rio, um Brasil e outro em Portugal no mesmo ano, os dois eventos precisarão de auditoria e certificado.

As auditorias são acontece durante todo o ano, ou seja, na fase de montagem, durante a realização e na fase de desmontagem do evento, sempre criamos um plano de sustentabilidade para todos os eventos que fazemos.

Nós temos auditorias quer sejam externas como é o caso da APCER, como internas que normalmente é feita pela PWC, mas podendo haver algumas alterações como é o caso agora da edição do Brasil que nós vamos fazer com a empresa Green Domus, essas auditorias internas nos ajudam a fazer levantamentos de melhorias, identificação de problemas ou oportunidades e nos preparam para as auditorias externas que são as mais importantes, pois através delas conseguimos as certificações.

Anexo 4.2 - Guião da Entrevista com Coordenador(a) do processo de auditoria e certificação em Sustentabilidade do Festival Rock In Rio

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

A entrevista pretende compreender o funcionamento das atividades de Responsabilidade Social Corporativa da APCER no Festival Rock In Rio Lisboa.

Tipo de Entrevista: (Presencial; Via email; Skype)

Data da Entrevista:

Hora de Início: 00:00h| **Hora de Fim:** 00:00h

Local da Entrevista:

Entrevistadora:

Material utilizado para recolha de dados:

Entrevistado:

Perguntas Gerais:

1. Qual é a identidade, missão e valores da APCER?
2. Quais os contributos do Apcer para a construção de um mundo melhor? Ou seja, um futuro com pessoas mais preocupadas com questões sociais e ambientais?
3. Qual a importância de um relatório de sustentabilidade para o evento e para a comunidade?
4. Enquanto coordenador do processo de auditoria e certificação, quais são as suas principais funções?

Sobre a Certificação

5. O que consiste a norma ISO 20121? Qual o seu propósito?
6. O que o evento precisa ter para receber a certificação ISO 20121?
7. Quais são os principais benefícios da implementação da certificação para o evento?

Sobre os eventos e auditoria

8. Quais são os impactos sociais e ambientais que um evento pode causar para a comunidade na qual ele está inserido?
9. A APCER analisa todo o planeamento sustentável do evento ou apenas os seus resultados finais?
10. Como funciona o processo de auditoria de um evento? Ele é dividido em fases? Quais são elas?
11. Quem faz parte da equipa de auditoria da norma ISO 20121 em um evento?
12. Existem relatórios de auditoria? Como são coletadas as informações e qual a importância desses documentos para a norma ISO 20121?
13. Quais são as considerações finais da vossa equipa para certificar o evento como sustentável?

Rock In Rio

14. Desde quando a APCER faz o processo de auditoria e certificação em desenvolvimento sustentável do Rock In Rio?

15. Descreva como foi realizado o processo de coleta de dados, monitoramento e análise de resultados para a certificação da última edição do Festival Rock In Rio em Lisboa?
 16. Qual a função da APCER diante da análise dos vetores de atuação do festival RIR como: Envolvimento De Partes Interessadas; Consumíveis E Produtos; Energia; Alojamento; Resíduos; Mobilidade E Acessibilidade; Comunicação; Merchandising E Brindes?
 17. Na vossa perceção, quais são os eixos do desenvolvimento sustentáveis que o Festival Rock In Rio mais se destaca? E quais eles precisam melhorar?
 18. Quais foram as considerações finais da APCER para o Rock In Rio se tornar um evento sustentável certificado pela norma ISO 20121?
-

Transcrição da Entrevista com Coordenador(a) do processo de auditoria e certificação em Sustentabilidade do Festival Rock In Rio

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

A entrevista pretende compreender o funcionamento das atividades de Responsabilidade Social Corporativa da APCER no Festival Rock In Rio Lisboa.

Tipo de Entrevista: Via Skype

Data da Entrevista: 22.08.2019

Hora de Início: 16:20h| **Hora de Fim:** 17:04h

Local da Entrevista:

Entrevistadora: Juliana Martins

Material utilizado para recolha de dados: computador e gravador

Entrevistados: Teresa Carvalho de Sousa (Management Consulting) e Rita Sousa (Market Research)

Perguntas Gerais:

01. Qual é a identidade, missão e valores da APCER?

RS- A APCER é uma entidade certificadora que também faz auditorias internas e externa como fornecedores. É uma empresa que esta presente em países como Portugal, Brasil, Espanha e China. O nosso propósito é cuidar da sustentabilidade e da qualidade da vida das pessoas, já a nossa missão é construir confiança entre pessoas e organizações, melhorando as práticas de gestão e contribuindo para uma sociedade sustentável. A nossa Visão é ser um parceiro global na promoção da confiança. Os valores que nos orientam são Competência, Integridade, Agilidade e Compromisso.

02. Quais os contributos do APCER para a construção de um mundo melhor? Ou seja, um futuro com pessoas mais preocupadas com questões sociais e ambientais?

RS- Na nossa atividade usamos serviços que pretendem aumentar a confiança e melhorar o desempenho das empresas e das pessoas, também temos uma parte na área da sustentabilidade e na área das alterações climáticas, além dos nossos princípios éticos que reforçam o nosso compromisso com a criação de valor económico e social de forma sustentável. Por exemplo, a nível da sustentabilidade fizemos uma doação para a Mata Buçaco para reconstrução da mata, já a nível social, nós promovemos muito o tema da sustentabilidade no *social media* para sensibilizar e informar as pessoas sobre o que é sustentabilidade e como as pessoas podem contribuir a sustentabilidade.

TC – O negocio central da APCER é a certificação, ou seja, é a avaliação e validação das normas que as organizações para qual prestamos serviços cumprem, essas normas podem ser de áreas distintas, podemos estar a falar em normas que tem haver com qualidade de produtos ou serviços, com qualidade da própria gestão e da organização como por exemplo a ISO 9001, da qualidade da água que se bebe, qualidade nas áreas de serviço de construção, além das normas que tenham haver com a sustentabilidade como ISO

14001, ou ver tenham haver com a questão da pegada carbónica das organizações e de outros trabalhos, também nas áreas das pessoas, agora mesmo antes de vir aqui ter esta conversa consigo, tava numa reunião que falávamos sobre responsabilidade social da norma SA8000 que a APCER também faz a certificação, isso renasce sobre um trabalho e conciliação.

O trabalho que a APCER enquanto entidade certificadora faz nas organizações é ajudar as organizações encontrar o melhor caminho para cumprir requisitos que estando nas normas de qualidade, ambiente ou social são a partida requisitos do caminho da sustentabilidade porque a sustentabilidade é equilíbrio, ou seja, é ter um produto ou serviço que meu cliente quer e precisa, e que com menor impacto no ambiente e com maior impacto positivo nas pessoas, e portanto não só fazemos a certificação das normas nessas áreas, mas também contribuimos muito para um mundo melhor porque sei que saímos do nosso mundo APCER e vamos para o mundo dos nossos clientes e conseguimos ajudá-los também a construir um mundo melhor, temos cerca de 5.000 clientes no mundo todo.

03. Qual a importância de um relatório de sustentabilidade para o evento e para a comunidade?

TC – O relatório de sustentabilidade é um meio de comunicação, ou seja, ele é um registro ou documento onde a organização descrever a sua contribuição para a sustentabilidade, o relatório em si não tem muita importância para a empresa, o que é realmente importante é o conteúdo que descrito nele, ou seja, as praticas, objetivos e melhorias da sustentabilidade descritas que representam a contribuição da organização para a responsabilidade social corporativa, o relatório é uma forma normalizada, ou melhor, existem várias normas utilizadas para descrever um relatório.

A vantagem de uma empresa ou organização adotar o relatório como meio de comunicação é que ele é facilmente comparável com outros relatórios de sustentabilidade, existem várias normas referenciais para descrever um relatório de sustentabilidade, por exemplo a norma da ISO, ou a *Global Reporting Initiative* (GRI). A vantagem de um evento adotar esses modelos é que eles são facilmente comparado com o de outras empresas. Imagine que o Rock In Rio e outros eventos como o Super Bock Super Rock façam seus relatórios pelo mesmo modelo é mais simples para quem estiver a ler e comparar um com o outro, por isso que usamos modelos e normas, para poder ser mais fácil para quem estar fora perceber.

Tudo isso é para perceber que o relatório é uma ferramenta de comunicação e o mais importante é a descrição do que tem nele, pois as empresas através dessa ferramenta conseguem descrever suas ações em sustentabilidade, pode ser entendido também como uma estratégia da empresa para comunicar suas ações em volta da RSC.

O caso do Rock In Rio, o festival divulga as suas iniciativas em responsabilidade social corporativa e o relatório de sustentabilidade no link do Projeto Por Um Mundo Melhor.

04. Enquanto coordenador do processo de auditoria e certificação, quais são as suas principais funções?

TC – Vou explicar como funciona o processo de auditoria e assim explico também as minhas funções. Primeiramente, nós solicitamos alguns documentos e informações a entidade, no caso o Rock In Rio, para nos preparamos para auditoria, nomeadamente para perceber relativamente aos requisitos da norma quem é que faz o que, essa é a primeira coisa que nós temos de perceber, pois quando nós estamos lá, ou seja, no evento, vamos observar pessoas (colaboradores, fornecedores e etc) a fazer algumas tarefas, além de entrevistar e conversar com elas vamos também, depois vamos analisar registros de tarefas que já foram executadas anteriormente, e vamos recolher informação que nos permita verifica se sim ou não, o Rock In Rio cumpre os requisitos da norma. Com isso a tarefa do coordenador auditor é basicamente de coordenar a equipe de auditoria, pois a equipe auditora é composta por vários auditores, vale ressaltar que o coordenador é um auditor também, contudo ele necessita ir ao longo da auditoria falando e verificando com os colegas se toda a informação que esta a ser recolhida é realmente a que precisamos.

A função do auditor coordenador no final da auditoria é garantir que seja coletada toda a informação precisa para tomar a decisão se o evento cumpre os requisitos da norma, é importante destacar que o coordenador precisa ver também se existe pontos de não cumprimento da norma, existindo esse não cumprimento, o coordenador ainda analisa a resposta da organização do porque que não estão cumprindo a determinada norma.

Depois que toda a informação precisa for coletada e verificada, o coordenador auditor envia as informações do evento para uma comissão de decisão que não conhece o evento (Rock In Rio) toma a decisão final. Ou seja, eles decidem se o Rock In Rio realmente merece ter a certificação sim ou não, ou se necessita resolver algum problema antes de ter a certificação.

Sobre a Certificação

05. O que consiste a norma ISO 20121? Qual o seu propósito?

TC – Primeiramente, a norma ISO 20121 (Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos) foi desenvolvida para apoiar os organizadores de eventos de todos os tipos, ou seja, sejam eles desportivo, empresarial, cultural, político. O principal objetivo da norma é integrar a sustentabilidade nas atividades do evento, e de garantir uma herança positiva após a realização do evento. O seu propósito é fornecer uma estrutura para identificar, reduzir e eliminar os impactos potencialmente negativos de eventos, nas esferas ambiental, social e económica, tais como geração de grandes volumes de resíduos, desperdício de materiais, consumo excessivo de recursos (água e energia) e problemas para as comunidades envolvidas. Ajuda também a maximizar os seus impactos positivos, tais como a geração de uma ampla gama de benefícios públicos, comunitários e económicos, através de um melhor planeamento e de processos melhorados.

A norma é aplicada a todos os integrantes da cadeia de fornecimento da indústria de eventos, incluindo organizadores, gestores de eventos, construtores de *stands* e operadores logísticos. A norma tem uma abordagem de sistema de gestão que é bastante familiar para milhares de organizações em todo o mundo que adotam outras normas certificáveis como a ISO 9001 (gestão da qualidade) e a ISO 14001 (gestão ambiental).

Diante dos principais benefícios da implementação e posterior certificação da norma, destacamos: Abordagem sistemática, por parte da organização, aos princípios da sustentabilidade; monitorização consistente do desempenho da organização no âmbito da sustentabilidade; redução dos custos operacionais, de gestão de resíduos e de emissões carbónicas; maior eficiência no uso dos recursos em toda a cadeia de fornecimento; aumento da capacidade de identificação, correção e prevenção de situações com potencial de risco; redução do risco de danos na reputação da organização, através de uma melhor gestão da cadeia de fornecedores.

06. O que o evento precisa ter para receber a certificação ISO 20121?

TC – O evento precisa cumprir os requisitos da norma para receber a certificação ISO 20121, no caso do Rock In Rio, eles fazem uma declaração de princípios de sustentabilidade, esses princípios são cumprido, por exemplo, através da percepção de quais são os objetivos do Rock In Rio para a sustentabilidade, ou assegurando que o evento identifica requisitos das partes interessadas, porque todas as partes interessadas devem se beneficiar com a sustentabilidade, e não apenas a organização, ou seja, se o lucro ou benefícios é apenas para a empresa a sustentabilidade não é válida, ou seja, é preciso trabalhar a sustentabilidade para o mundo.

O Rock In Rio trabalha a sustentabilidade para o mundo, como diz o *slogan* do seu projeto “Por Um Mundo Melhor”, portanto o Rock In Rio precisa perceber o que o mundo quer ou que espera dele, e isso o festival faz através do envolvimento das partes interessadas, eles percebem o que os seus *stakeholders* precisam e esperam deles. As partes interessadas são desde o público aos colaboradores, fornecedores, parceiros e etc.

Esses requisitos da sustentabilidade são cumprindo ao longo da execução do evento, obviamente que não podemos esquecer que tanto Portugal como o Brasil são países que possuem uma vasta legislação que precisa ser cumprida, e claro que no âmbito de uma certificação ISO 20121, os requisitos legais de sustentabilidade sejam eles fatores económicos, sociais ou ambientais também necessitam estarem cumpridos. Vou comentar um exemplo: as acessibilidades, a legislação Portuguesa determina alguns requisitos da acessibilidade para os eventos, ou seja, o Rock In Rio pode determinar que quer apenas cumprir os requisitos da Lei, ou pode identificar das suas partes interessadas a necessidade de ir mais longe que a Lei, e é isso que o evento precisar ter, ou melhor, uma política de sustentabilidade e os seus princípios, para que a partir daí, tenha os objetivos, monitorização e as ações para lá chegar.

07. Quais são os principais benefícios da implementação da certificação para o evento?

TC- Antes de dizer benefícios da implementação no sistema de certificação, seja ele de qualidade, ambiente, gestão, e etc., o grande benefício inicial é que ele representa “ter a casa arrumada” digamos assim, além de perceber quem contribui pra quê e como contribui isso já é um grande benefício, independentemente numa fase inicial, o sistema poder logo dar frutos e ter logo resultados, é muito importante perceber que só a implementação do sistema de certificação vai “arrumar a casa”, ou melhor, a empresa ou evento, isso já é uma grande vantagem. Agora daí para frente, portanto, um evento é certificado dar mais garantias de que os requisitos de sustentabilidade da própria organização e das partes interessadas que já falamos na pergunta passada estão a ser realmente cumpridos.

Temos exemplos desses requisitos de sustentabilidade: ambientes acessivos e inclusivos, ou seja, todas as pessoas podem parte participar do evento e partes negativas minimizados do ambiente, como na última edição do Rock In Rio em Lisboa, foram os copos plásticos foram substituídos por copos reutilizáveis, porque o plástico depois de usado é lixo e o festival quer diminuir a produção de resíduos, e os copos reutilizáveis possuem plástico nulo, ou seja, pode ser usado várias vezes, essas são questões práticas sustentáveis, portanto o exemplo do copo diminui o impacto negativo no meio ambiente porque reduz a produção de resíduos e não tem impacto negativo a nível da saúde das pessoas, pois não tem perigo de quebrar e cortar as pessoas ao contrario de um copo de vidro, e no fim ainda é aquela questão do legado que é a memória do copo ficar de recordação para as pessoas.

Outro exemplo foi a campanha de 2018 Rock In Rio #estatudoconectado que tinha como objetivo sensibilizar as pessoas sobre a importância da floresta e o impacto que ela exerce nas nossas vidas, pois o ano de 2017 foi marcado por vários incêndios florestais em Portugal e com isso o festival decidiu criar a campanha #estatudoconectado para a edição do festival de 2018, vale ressaltar que mesmo encerrando o evento, a campanha se mantém até os dias atuais, então isso é o grande legado da sustentabilidade.

Sobre os eventos e auditoria

08. Quais são impactos sociais e ambientais que um evento pode causar para a comunidade na qual ele esta inserido?

TC – Imagine morar próximo da Cidade do Rock (Parque Bela Vista), imagine todo o impacto social que o evento vai ter na sua vida, pois dois ou três meses antes do evento acontecer já é difícil chegar a casa porque esta acontecendo a montagem do evento, nos dias do festival o trânsito de carros se intensificam porque as pessoas estão a chegar e sair do evento, falta de estacionamento para os moradores, ruas cortadas, aumenta o número de pessoas nas ruas, o barulho do som e etc., todos esses exemplos geram um impacto social negativo, contudo por outro lado, o festival também gera impacto social positivo, como os moradores daquela região podem trabalhar temporariamente no evento, podem ganhar bilhetes e etc.

Por outro lado, imagine os impactos ambientais, temos em torno de 50 a 60 mil pessoas no recinto diariamente que consomem milhares de litros de bebida e toneladas de comida, ou seja, geram resíduos que se acumulam no final do evento, temos também milhares de brindes distribuídos por patrocinadores que se se tornam resíduos no final, todos esses exemplos geram um grande impacto ambiental negativo, é preciso saber gerir e reduzir a produção de resíduos no evento, com isso o Rock In Rio tem todo um cuidado com a separação, reaproveitamento e destino dos resíduos, além de todo um cuidado com o tipo

de material distribuído pelos patrocinadores, como por exemplo, se aquele tipo de material do brinde é ou pode ser reciclável. Vale ressaltar que ainda na questão do ambiente, as apresentações nos palcos, iluminação, ou seja, funcionamento de todo o recinto consomem muita energia, mas o festival tenta utilizar energias renováveis para diminuir esse impacto, o que o festival não consegue minimizar ele recompensa em outras áreas. Há uma grande diferença entre a dimensão e localização do festival do Brasil e Portugal, o evento do Rio de Janeiro é maior do que o de Lisboa, então o torna as edições no Brasil mais difíceis de trabalhar a sustentabilidade, já para Portugal, por ser um evento menor, torna-se mais positivo, pois a implementação das ações se tornam mais fáceis.

Outra questão bastante importante é que como os locais onde acontecem o evento são fixos e o festival sempre tem o cuidado de deixar o recinto (parque) melhor do que estava, pois eles melhoram questões como tratamento da água, restauração do parque, encanamento básico e etc., com objetivo de minimizar os impactos no meio ambiente e melhorar a qualidade do local para que a comunidade possa usufruir daquele espaço também. Por exemplo, se a prefeitura quiser fazer um evento em outra época do ano naquele espaço, o local já está tratado.

Em todas as edições o festival tem o cuidado de fazer uma manutenção no parque, na última edição de 2018, por exemplo, o Rock In Rio reconstruiu a casa onde os jardineiros do parque guardavam a suas ferramentas e etc., hoje a casa está bonita, e pronto, as condições de trabalho dos jardineiros melhoram. Em resumo, são 19 meses do ano que a comunidade se beneficia dos projetos do festival para aquela região.

Outros exemplos de impactos positivos são as campanhas de construção de escolas, assinaturas de guitarras e etc., além da doação de comida do catering da tenda vip do festival, ou seja, toda a comida que sobra do camarote vip é doada a instituições carentes que normalmente tem pessoas que não tem acesso aquele tipo de alimentação, e a sustentabilidade é exatamente isso é estar atento e não haver desperdício de nada, e garantir que as condições existem para que as pessoas possam fazer bem as suas funções.

09. A APCER analisa todo o planejamento sustentável do evento ou apenas os seus resultados finais?

TC- O que a APCER vai fazer é certificar a empresa em um determinado escopo, portanto a organização vai definir escopo, e nesse escopo em si, a APCER avalia todo o contexto, e no caso o do Rock In Rio, o escopo começa com o planejamento do evento, depois com a montagem, realização e desmontagem e fecho do evento, ou seja, o evento é todo auditado e verificado. Contudo poderia não ser, por exemplo, poderia existir algumas partes do evento que não seriam auditadas, ou melhor, algumas situações, como o setor artístico que é bastante sensível, imagine um artista que tem determinados requisitos não sustentáveis como quer em seu camarim 100 a 200 toalhas com tecido altamente insustentável, isso gera um grande problema pro festival, pois de um lado a organização precisa atender o requisito do artista, mas de outro lado não quer perder a qualidade sustentável do festival. Nós analisamos tudo que está no âmbito da sustentabilidade, desde o início do planejamento até o final do evento.

10. Como funciona o processo de auditoria de um evento? Ele é dividido em fases? Quais são elas?

TC- Sim o processo é dividido em fases. A fase inicial é caracterizada por um processo de concessão, portanto, a concessão da certificação (é igual em todos os processos de gestão) ou seja, o início, e a seguir é emitido um certificado por três anos, no meio entre a concessão e a renovação ao final de três anos, há um acompanhamento, ou melhor, todos os anos os eventos do Rock In Rio são auditado. Sendo um ano em Portugal e outro ano no Brasil.

11. Quem faz parte da equipe de auditoria da norma ISO 20121 em um evento?

TC- A equipe é formada por um conjunto de auditores que estão autorizados e qualificados para fazer a auditoria neste referencial que é a ISO 20121, portanto a equipe de auditoria é constituída normalmente apenas por auditores, pode acontecer, não sendo o caso do Rock In Rio, mas em outro evento, por

exemplo: o evento sustentável, mas imagine que o evento tenha animais, uma feira com exposição de cavalos, com certeza iríamos envolver na equipe de auditoria um perito do bem estar dos animais (veterinário), para verificar se as condições que os animais se encontram no evento são boas, aí a equipe auditoria é composta por peritos em várias áreas como segurança do trabalho, alimentação, qualidade da água, engenharia e etc. No caso do Rock In Rio não costuma ser apenas um auditor, temos um coordenador e mais três auditores que estão qualificados para o referencial do festival e vão dar resposta a cada uma das vertentes da sustentabilidade, por isso as competências da equipe auditora se complementam.

12. Existem relatórios de auditoria? Como são coletadas as informações e qual a importância desses documentos para norma ISO 20121?

TC- A importância do relatório de auditoria não é importante para a ISO20121, na verdade o relatório de auditoria é importante para a APCER, porque a partir do relatório a nossa empresa pode tomar a decisão, se o Rock In Rio será certificado sim ou não, ou seja, o relatório é importante para o processo de certificação. As informações para o relatório são coletadas através dos métodos de recolha de dados e verificação proposto pelos auditores, o primeiro método é a entrevista – a conversa – ou seja, conversamos com alguém e esse alguém nos relata como trabalha, depois temos a consulta de documento, os documentos que descreve como se faz o processo proposto pela empresa, depois observamos as pessoas a fazerem suas tarefas para verificarmos se elas realmente sabem fazer ou se estão cumprindo os procedimentos dos documentos, e depois com base nessa observação são recolhidas informações que os auditores depois escrevem no relatório, e o relatório vai servir para tomada de decisão da APCER e também vai servir para a empresa saber o ponto em que está, o que precisa fazer para melhorar, quais foram as formalidades identificadas e vai também ajudar a elaborar as ações corretivas que a empresa vai ter que implementar para receberem a certificação e etc.,.

13. Quais são as considerações finais da vossa equipe para certificar o evento como sustentável?

TC – É o grau de cumprimento da ISO20121, porque nós não dizemos que o evento é sustentável, o que dizemos é que o evento mostra cumprir os requisitos de gestão da sustentabilidade da norma ISO 20121, portanto, as considerações finais são: cumpre? É certificado, não cumpre? Precisa resolver e depois é certificado. A sustentabilidade é definida como um conjunto de atividades que estão na norma.

Rock In Rio

14. Desde quando a APCER faz o processo de auditoria e certificação em desenvolvimento sustentável do Rock In Rio?

TC – Desde de 2013. O festival desde 2013 já teve um grande crescimento e amadurecimento em termos da norma, porque todo sistema de gestão tem um figura chamada “melhoria contínua”, tem mesmo que sempre melhorar e fazer melhor.

15. Descreva como foi realizado o processo de coleta de dados, monitoramento e análise de resultados para a certificação da última edição do Festival Rock In Rio em Lisboa?

TR- Em 2018 fizemos uma auditoria de acompanhamento, para esse ano de 2019 é a renovação do certificado. É um pouco do que já respondemos na pergunta 10, entrevistas, consulta de documentos e registros, observação e etc.

16. Na vossa percepção, quais são os eixos do desenvolvimento sustentáveis que o Festival Rock In Rio mais se destaca? E quais eles precisam melhorar?

TC – Os vetores de atuação do Rock In Rio necessitam estar alinhados com a norma ISO 20121, a APCER não se mete na vida das empresas, a não ser relativamente a forma como as empresas cumprem os requisitos das normas, portanto, os vetores do Rock In Rio precisam estar alinhados com os vetores da norma.

Confidencial.

17. Quais foram as considerações finais da APCER para o Rock In Rio se tornar um evento sustentável certificado pela norma ISO 20121?

TC – É que o Rock In Rio cumpre e que continuam a cumprir a norma, ou seja, sempre estão a melhorar.

Anexo 5 – Suportes de Comunicação

Figura 12 - Página do Rock In Rio Lisboa no Facebook

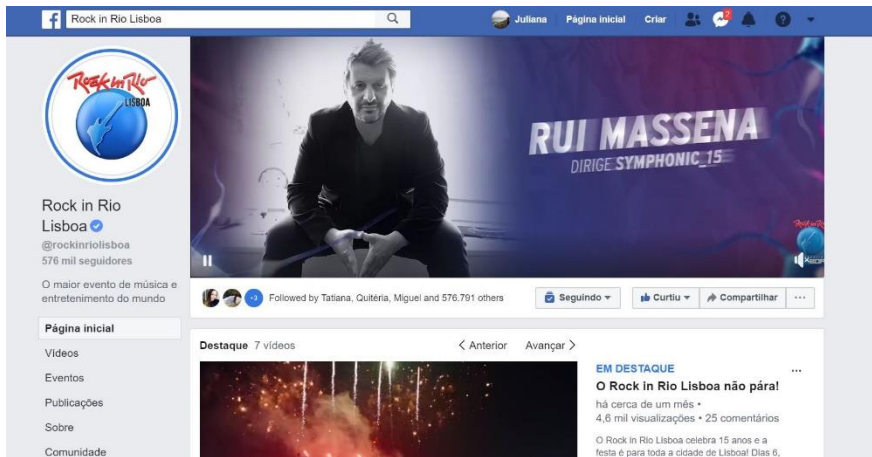
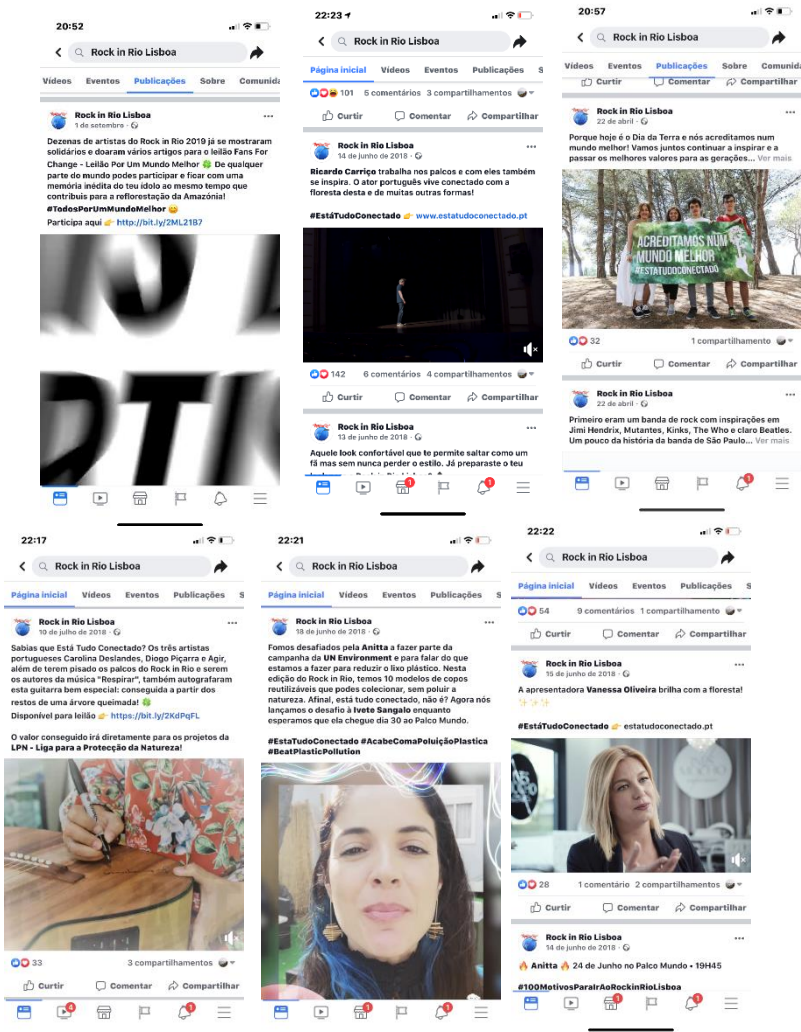


Figura 13 - Publicações do Rock In Rio no Facebook



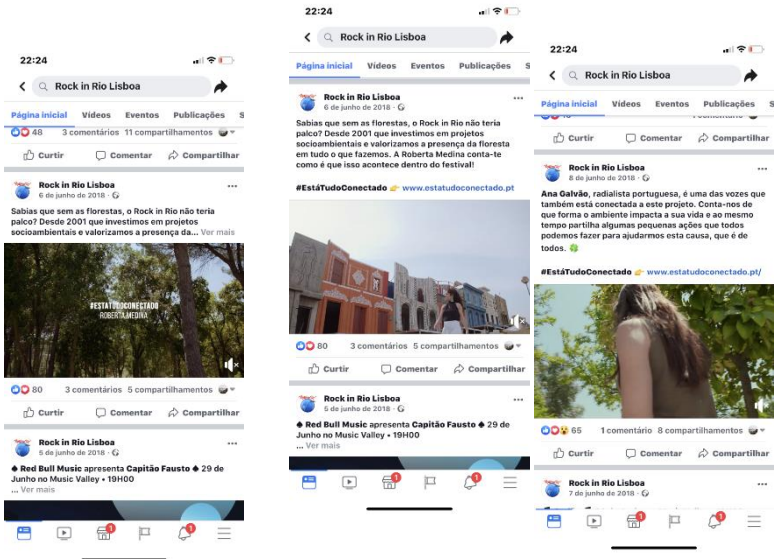


Figura 14 – Publicações e comentários no Instagram

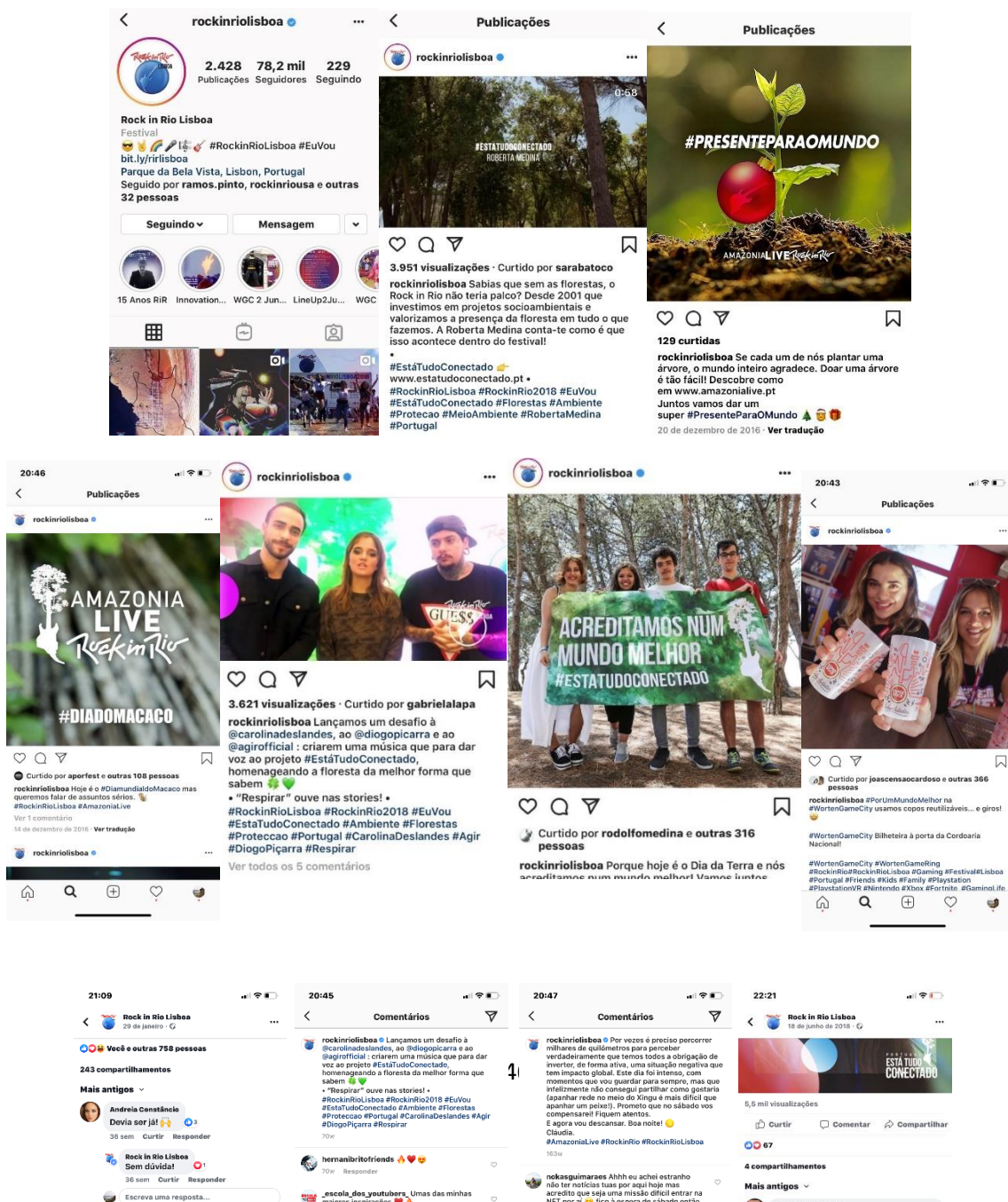


Figura 15 - Exemplo de Mailing

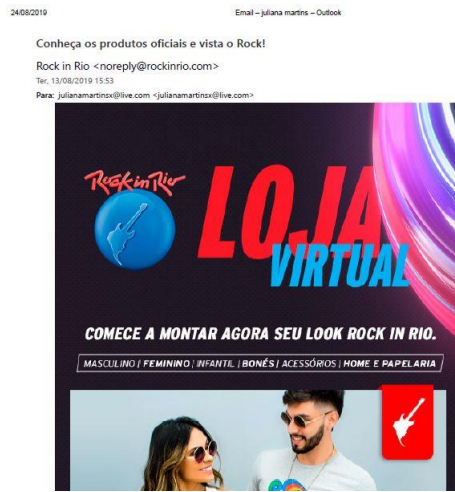


Figura 16 - Website Rock In Rio Página Por Um Mundo Melhor



Figura 17 - #EstaTudoConectado



PROJETOS E INICIATIVAS



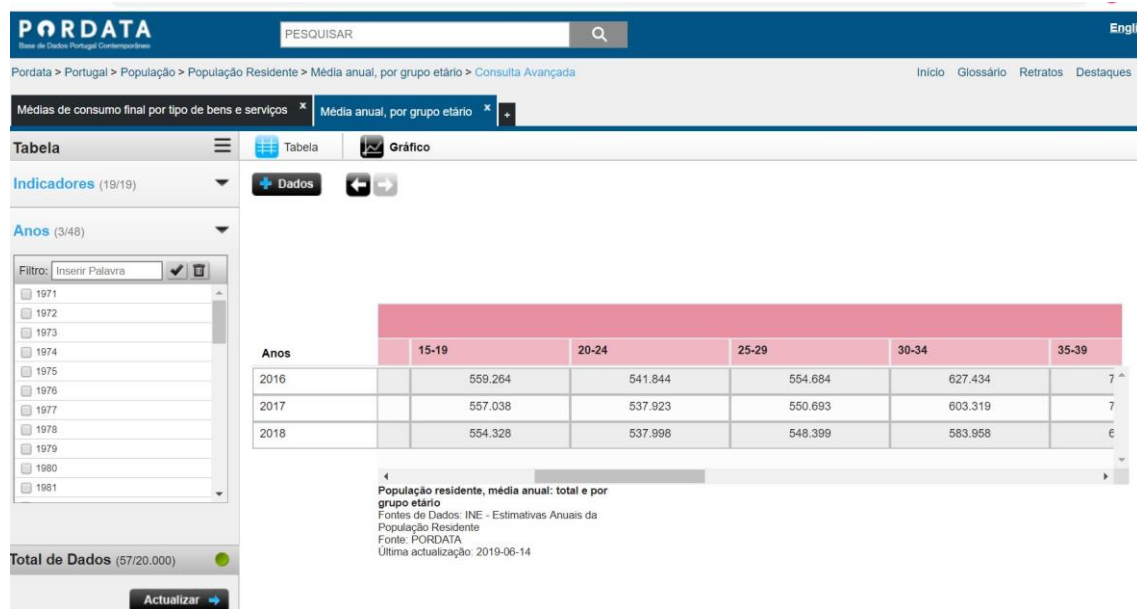
Anexo 6 – Estimativas anuais da população residente em Portugal

INE - Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2019-06-14

Figura 18 - Estimativas anuais de população Portugal



Fonte: PortalData

Anexo 7 – Plano de Sustentabilidade - Rock In Rio Lisboa 2018

Tabela A.3- Identificação dos stakeholders Rock In Rio 2018 (Elaborado pela autora)

IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	
Público do evento (consumidores):	Jovens trabalhadores; Portugueses; entre os 18 e 30 anos; que gostam de festivais de verão; estilos musicais rock e pop rock.
Equipa de Apoio:	A equipa de apoio é composta por moradores próximo da região do Rock in Rio e por voluntários através das inscrições online.
Imprensa:	Diário de Notícias, Público PT; Lusa; BLITZ; Qual é a boa; Nit New In Town; Lisboa Secreta; Sic Notícias; Echo Boomer; Publituris; Jornal de Notícias; Jornal Extra; Observador; Guia da Cidade; Tv e Rádio Record; Correio da Manhã; TVI; RRenascença; Revista Caras; Revista Cifras; Arte Sonora; Dinheiro Vivo, etc.
Cadeia Produtiva:	Fornecedores: Fornecedores de media (Jcdcaux, Mop, IEPEP); Fornecedores de técnica (Pixel Light e Audio Matrix); Fornecedores de estrutura: (Vendcerca, GranRoda) e etc.
Parceiros de comunicação:	Lift Consulting (Empresa de consultoria em comunicação) e influenciadores digitais do festival.
Prestadores de serviços/ Funcionários prestadores de serviços temporários/	Funcionários do Rock In Rio (equipas de Comunicação, Marketing, Engenharia, Comercial, Produção Artística e Geral, Operações, Financeira, etc); Estagiários; Artistas, Músicos e Agentes dos Artistas. Prestadores de serviço temporário: equipas de limpeza, de atendimento nos foods e bares (14 restaurantes do time Out Market, Olá, Pedras, Portugália, O Padeiro, Joshua’s Shoarma, Mr. Pig, Burger Ranch, Café Buondi, Ginginha, Afonso dos Leitões, Telepizza, Wine Deck Viborel, Hot Dog Lovers, Páteo dos Petiscos, 3Mosso, Chipper.), equipe de seguranças (Prosegur - empresa privada de segurança), staffs, venda de produtos de merchansising, equipe dos stands de patrocinadores, estagiários e etc. Empresas Auditoras e Consultoras: APCER, PWC e PriceWaterCoopers. Entidades Públicas que trabalham no festival: Polícia de Segurança Pública; Bombeiros; SMPC - Serviço Municipal de Proteção Civil de Lisboa; INEM - Instituto Nacional de Emergência Médica; USP -Unidade de Saúde Pública - ACES Lisboa Central –ARSLVT – Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo; DICAD - Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências da ARSLVT
Moradores:	Todos os moradores que vivem próximo a região do parque da Bela Vista, regiões: Marvila, Chelas, Olaias e Areeiro.
Patrocinadores:	Edp (Patrocinador Master); Vodafone, 7up, SuperBock (Patrocinadores), PEPSI, Somersby, Trident, Pepe Jeans, Lusíadas Saúde, Yorn e etc.
Apoio aos projetos	Sociedade Ponto Verde; Valorsul; Ovo Solutions; LPN (Liga para a Protecção da

de sustentabilidade / grupos ativistas e Ong's:	Natureza); Forest Stewardship Council Portugal; SÊ-LO Verde -Fundo Ambiental (Ministério do Ambiente); Instituto Lixo Zero; Corpo Nacional de Escutas; Portal da Juventude; Kosmonaus (organização não governamental comprometida com a criação de conhecimento, seu compartilhamento e conservação da natureza) e etc. Grupos ativistas do meio ambiente.
Organizadores do evento	O próprio Rock In Rio e os acionistas como as produtoras LiveNation e SFX entertainment.
Apoio (Parceiros):	Camara de Lisboa (Apoio institucional); Control; Talenter e Ucal, Lusiadas Saúde, SEPHORA, Cofidis, MultiOpticas, Continente, FREENOW, CENTURY 21 Portuga, Worten; Metropolitano Lisboa; CP Comboios; BusUp; Rede Expreso; Abreu; Budget; Carris; Cooltra/eCooltra; - Cityrama; Transtejo e Soflusa;
Órgãos Públicos – (Entidades governamentais, reguladoras)	Entidades Governamentais: Ministério do Ambiente; Junta de Freguesia de Marvila e Camara de Lisboa. Entidades Reguladoras: Igac (Inspeção Geral Das Actividades Culturais); ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho); ERSE (Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos); SPA (Sociedade Portugues de Autores); SMPC - Serviço Municipal de Protecção Civil de Lisboa; INEM - Instituto Nacional de Emergência Médica; USP - Unidade de Saúde Pública - ACES Lisboa Central ; ARSLVT – Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo; DICAD - Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências da ARSLVT;
Media Partens	Sic, RFM e Sapo.
Concorrentes	Nos Alive, Super Bock Super Rock, Meo Sudoest e etc.,.
associações:	Associações: Associação de Moradores do Condado-Marvila; APORFEST - Associação Portuguesa Festivais Música; e etc

Tabela A.4- Medidas e Ações do Rock In Rio 2018

ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	
<p>Medida: Identificar as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas utilizando recursos adaptados a cada tipo.</p> <p>Ação: Através de questionários e formatos adaptados às características de cada parte interessada recolher quais as expectativas e necessidades em relação à sustentabilidade do evento.</p>	<p>Medida: Promover a troca de informação através de canais adequados a cada tipo de parte interessada.</p> <p>Ação: A utilização de vários canais permite chegar mais longe com a mensagem pretendida.</p>
<p>Medida: Fornecer informação e formação adequada à equipa do Rock in Rio e avaliar a sua eficácia.</p>	<p>Medida: Manter a plataforma específica para fornecedores para partilha de informação.</p>

<p>Ação: Toda a equipa terá formação e informação disponibilizada durante todas as fases do evento (pré, durante e pós), dependendo do tema existirão parceiros responsáveis pela formação e/ou informação, assim como sinalética.</p> <p>Avaliação: Será avaliada a eficácia através de questionários de avaliação.</p>	<p>Ação: O Rock in Rio mantém uma plataforma de registo e partilha de informação com fornecedores, de forma a obter toda a informação necessária ao SGES e também como canal de informação do Rock in Rio para os fornecedores.</p>
CONSUMÍVEIS E PRODUTOS	
<p>Medida: Avaliar a composição dos consumíveis/produtos.</p> <p>Ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtos de madeira, cartão e papel: preferir os materiais com certificação como o FSC (Forest Stewardship Council) e o PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes); garantem o cumprimento da legislação em vigor, e asseguram a correta gestão da floresta de que são oriundos os materiais em causa. -Produtos de plástico: verificar se este é facilmente reciclável. Preferir a utilização de produtos de plástico constituídos, na totalidade ou em parte, por plástico reciclado ou por bioplásticos. Evitar materiais à base de PVC devido aos impactes ambientais e na saúde associados à sua utilização. -Tintas e vernizes: optar por tintas à base de água ou minerais. No que diz respeito aos vernizes evitar os sintéticos ou acrílicos que contêm um maior grau de toxicidade e preferir vernizes de resina natural. -Produtos de limpeza: preferir produtos concentrados – requerem menos embalagens – e de toxicidade reduzida. 	<p>Medida: Preferir produtos reutilizados, reutilizáveis e ou recicláveis.</p> <p>Ação: Reutilizar produtos ou materiais das anteriores edições do evento. Caso não seja possível, antes de comprar um novo produto ou equipamento verificar se existem empresas que providenciem o seu aluguer. Ao adquirir novos produtos ou equipamentos analisar se é possível a sua reutilização futura.</p> <p>Verificar a existência do símbolo da reciclagem nos produtos que pretende adquirir.</p> <p>Procurar ainda informar-se se após a sua utilização os produtos ou materiais são facilmente reciclados, de forma a evitar a sua deposição final em aterro ou incineração.</p>
<p>Medida: Optar por fornecedores locais</p> <p>Ação: A opção por fornecedores locais reduz as emissões de carbono associadas ao transporte de produtos e pessoas, para além de contribuir para a economia local.</p>	
CONDIÇÕES DE SEGURANÇA, SAÚDE E BEM-ESTAR	
<p>Medida: Fomentar segurança, saúde e bem-estar na contratação dos fornecedores e serviços.</p>	<p>Medida: Formar e informar para as condições de segurança, saúde e bem-estar.</p>

<p>Ação: Salvar nos contratos que estão definidas as responsabilidades em termos de condições de segurança, saúde e bem-estar no cumprimento da legislação em vigor e nas melhores práticas, e que serão garantidas para todos os envolvidos no evento.</p>	<p>Ação: Recolher toda a informação necessária para formar e informar todos os envolvidos no evento por forma a garantir que são implementadas todas as condições para o cumprimento da legislação legal e outros compromissos.</p> <p>Desenvolver sessões de esclarecimento para todos a operar na Cidade do Rock nas diversas fases.</p>
<p>Medida: Sinalizar, acompanhar e fiscalizar</p> <p>Ação: Sinalizar, delimitar e criar mecanismos para acompanhar e fiscalizar os trabalhos para garantir a implementação das medidas de segurança, nas diversas fases do evento.</p>	
<p>RESÍDUOS</p>	
<p>Medida: Formar, informar e fiscalizar</p> <p>Ação: Distribuir por todos os parceiros o manual de relacionamento com as regras de gestão de resíduos na Cidade do Rock. Desenvolver sessões de esclarecimento para todos os colaboradores a operar na Cidade do Rock nas diversas fases.</p> <p>Fiscalizar, acompanhar e esclarecer durante todas as fases.</p>	<p>Medida: Reduzir/Reutilizar</p> <p>Ação 1: Reduzir a quantidade de materiais descartáveis. A aquisição de produtos a granel minimiza as necessidades de embalagem dos produtos na fase de transporte, distribuição e venda. Na disponibilização de produtos ao público evitar a utilização de sacos de plástico, bem como as embalagens individuais e o excesso de embalagem. Evitar ainda os materiais de utilização única, como loiça descartável.</p> <p>Ação 2: Proibir a construção na Cidade do Rock. Optar por estruturas modulares e alugadas reduz significativamente a produção de resíduos nas fases de montagem e desmontagem.</p> <p>Ação 3: Proibir a distribuição de folhetos no recinto. Esta medida esteve sempre presente em todas as edições do Rock in Rio e continuará nas edições futuras. No final do evento promover uma feira de doações.</p> <p>Ação 4: Findo o evento torna-se necessário proceder à desmontagem das infraestruturas que serviram de suporte ao espaço bem como à ‘limpeza’ da área utilizada. Nesta fase, faz sentido permitir a entrada a outras entidades que possam vir a dar utilidade a produtos e materiais que de outra forma seriam encarados como resíduos, independentemente do seu destino final (reciclagem, incineração ou deposição no solo).</p>

<p>Medida: Reciclar.</p> <p>Ação: Caraterização dos resíduos</p> <p>A caracterização prévia dos resíduos que se prevê produzir ao longo de todas as fases do evento permite identificar os pontos onde estes serão gerados, facilitando a colocação das infraestruturas necessárias à sua reciclagem.</p>	<p>Medida: Promover a separação de resíduos.</p> <p>Ação 1: Colocar ecopontos de dimensão adequada ao longo dos diferentes pontos do recinto, a fim de promover a separação seletiva de resíduos, nomeadamente vidro, papel/cartão e plásticos/metais.</p> <p><u>Tenha ainda em conta os seguintes aspetos:</u></p> <p>Ação 2: Localização: selecione locais de maior afluência para a colocação deste tipo de recipientes; Visibilidade: garanta que estes pontos de deposição seletiva estão adequadamente sinalizados através de sinalização vertical; Sinalização: procure minimizar erros de deposição identificando através de sinalética ao nível do olhar, de forma a garantir que são visíveis no meio de uma multidão.</p> <p>Ação 3: Na fase de desmontagem, garantir a valorização dos equipamentos elétricos em final de vida, como sistemas de iluminação, enviando-os para um retomador acreditado para o efeito.</p> <p>*Sempre que verificável deverá ser implementada uma triagem de afinação aos resíduos indiferenciados, em parceria com as entidades governamentais ou privadas responsáveis pela gestão local da receção e encaminhamento de resíduos.*</p>
<p>Medida: Fomentar a separação de resíduos orgânicos junto dos concessionários dos bares.</p> <p>Ação: Esta medida tem particular relevância junto das zonas de restauração, nomeadamente nas cozinhas das áreas concessionadas e na cantina geral. O volume de resíduos encaminhados para reciclagem evita as emissões referentes à sua deposição em aterro ou incineração, uma vez que estes podem ser encaminhados para soluções de compostagem.</p>	<p>Medida: Sensibilizar os concessionários para a regeneração dos óleos alimentares usados.</p> <p>Ação: A recolha e encaminhamento para regeneração dos óleos alimentares usados produzidos pelos concessionários do espaço bar permite transformar este resíduo alimentar em biodiesel e outros produtos.</p>
ENERGIA	
<p>Medida: Promover a utilização racional de eletricidade.</p>	<p>Medida: Escolher equipamentos de classe A a A+++</p> <p>Ação: Os equipamentos com classificação energética</p>

<p>Ação: Nas instalações de apoio como, por exemplo, a área de imprensa ou escritórios, sensibilizar para a poupança de energia, recorrendo a cartazes e autocolantes apelativos. Procurar ainda ativar as opções de poupança de energia nos diversos equipamentos que disponibiliza, programando os equipamentos para entrarem em modo de suspensão ao fim de um determinado período de inatividade.</p>	<p>de A a A+++, têm um menor consumo de energia. Dê especial atenção à escolha dos equipamentos de iluminação e refrigeração.</p>
<p>Medida: Regular os termóstatos para temperaturas moderadas.</p> <p>Ação: Quando a utilização do ar condicionado, ou outro sistema de climatização, for inevitável, devem regular-se os termóstatos para temperaturas confortáveis - cerca de 25°C no Verão e 18°C no Inverno -, e evitar ter os mesmos a trabalhar com as janelas e/ou portas abertas. Em espaços como tendas e outros grandes espaços abertos, planear cuidadosamente a localização dos aparelhos de forma a garantir uma temperatura uniforme em todos os locais, evitando uma carga</p>	<p>Medida: Privilegiar fontes de energia renovável</p> <p>Ação: Explorar a possibilidade de instalar equipamentos de produção de energia renovável para fornecimento de energia de algumas áreas do evento, comunicando ao público e parceiros a energia produzida e as emissões de gases com efeitos de estufa que se evitou.</p>
<p>STANDS E OUTROS ESPAÇOS</p>	
<p>Medida: Integrar critérios de construção bioclimática.</p> <p>Ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensar a construção tendo em conta o clima permite aumentar o conforto na fruição dos espaços, ao mesmo tempo que potencia a redução de consumos de energia associados à iluminação e climatização. - A orientação de janelas a sul, de forma a maximizar a iluminação natural – permitindo diminuir o número de horas de iluminação artificial necessárias – e a criação de ventilação natural – reduzindo a utilização de aparelhos de ar condicionado para arrefecimento. 	<p>Medida: Optar por estruturas e elementos decorativos reutilizados e/ou reutilizáveis.</p> <p>Ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sempre que possível, reutilizar estruturas e elementos decorativos (p.e. a sinalética) de edições anteriores do evento. Caso tal não seja possível, convidar artistas e artesãos a criarem objetos ou estruturas a partir da reutilização destes materiais. - Averiguar se existem empresas que providenciem o aluguer destas estruturas.
<p>Medida: Instalar sistemas de iluminação eficiente.</p>	

<p>Ação: Devem instalar-se, na medida do possível, lâmpadas de baixo-consumo energético.</p> <p>* Na conceção de stands e outros espaços não se esqueça de consultar a secção sobre fornecedores ou a secção sobre iluminação onde poderá consultar informação detalhada sobre a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação criteriosa dos materiais a adquirir; - Incorporação de materiais reciclados e/ou recicláveis; - Seleção de produtos e fornecedores locais; - Utilização eficiente de soluções de iluminação. 	
<p>CATERING</p>	
<p>Medida: Optar por produtos como pratos e talheres sustentáveis e/ou biodegradáveis.</p> <p>Ação: O recurso a pratos, copos e talheres reutilizáveis apresenta vantagens do ponto de vista da prevenção de resíduos. Contudo, estes materiais nem sempre são passíveis de serem utilizados no decorrer de um evento com as características do Rock in Rio. Nestes casos, iremos ponderar a utilização de pratos, talheres e outro tipo de utensílios que possam ser facilmente reciclados, ou que tenham na sua composição bioplásticos.</p>	<p>Medida: Incentivar a alimentação saudável.</p> <p>Ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a disponibilização de opções de dieta, bem como alternativas vegetarianas ou macrobióticas, nas zonas de restauração. - Verifique ainda a possibilidade de fornecer informação adicional quanto ao teor calórico da alimentação, e sobre qualidade e ambiente.
<p>*Importante: No planeamento das zonas e atividades associadas ao catering incorporar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução de resíduos produzidos; - Promoção da reciclagem de resíduos orgânicos; - Regeneração de óleos alimentares usados. 	
<p>ALOJAMENTO</p>	
<p>Medida: Preferir unidades hoteleiras próximas.</p> <p>Ação: A proximidade da unidade hoteleira ao local de trabalho, i.e. aos escritórios e ao local do evento, reduz as distâncias percorridas em deslocações e, consequentemente, as emissões de carbono.</p>	<p>Medida: Privilegiar unidades hoteleiras que recorram a fontes de energia renovável.</p> <p>Ação: Beneficiar alojamentos que utilizem fontes de energia renovável, como painéis solares térmicos ou fotovoltaicos ou mini eólicas para o aquecimento de águas sanitárias e produção de energia elétrica, respetivamente.</p>
<p>Medida: Optar por unidades hoteleiras com medidas de eficiência energética, redução do consumo de água e outros recursos.</p> <p>Ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar se a unidade de alojamento selecionada 	<p>Medida: Verificar se a unidade hoteleira selecionada adere a programas de reciclagem.</p> <p>Ação: Confirmar a existência de programas de reciclagem, procurando por locais de deposição de resíduos de forma diferenciada (pontos de recolha</p>

<p>dispõe de um Sistema de Gestão Ambiental (p.e. ISO 14001; EMAS) ou implementa medidas de controlo do consumo de energia (p.e. iluminação eficiente, equipamentos de classe A a A+++, entre outras).</p> <p>- Analisar ainda a existência de programas de redução de consumos de água – promovendo a seleção de hotéis com sistemas de reciclagem de águas, redutores de caudal ou utilização de sensores entre outras medidas –, ou de papel, optando por unidades que facilitem o check-in e check-out sem recurso a formulários em papel, entre outros recursos.</p>	<p>para papel, vidro, entre outros) e questionando a unidade quanto à sua adesão a programas de recolha de resíduos orgânicos e óleos alimentares usados para posterior encaminhamento para reciclagem.</p>
---	---

Medida: Verificar se as unidades hoteleiras seleccionadas disponibilizam programas de reutilização de toalhas de banho e lençóis.

Ação: Avaliar a possibilidade de disponibilizar aos hóspedes do alojamento um sistema de reutilização de toalhas de banho e roupa de cama para que estes possam optar, sempre que considerar viável, por contribuir para a redução de consumo de energia, água e detergentes necessários aos processos de limpeza destes elementos.

MOBILIDADE E ACESSIBILIDADE

Transporte de carga	Transporte de pessoas
<p>Medida: Promover o transporte com a carga máxima.</p> <p>Ação: Ao otimizar o transporte de carga diminui-se o número de veículos e assim os gases com efeito de estufa inerentes ao transporte de carga. Para além de trazer benefícios financeiros associados a portagens, consumo de combustível, etc.</p> <p>Medida: Evitar transportar carga em avião.</p> <p>Ação: Sempre que possível optar pelo transporte de carga em comboio, barco ou camiões. Para além de ser o transporte com o maior nível de emissões de carbono, o avião também apresenta custos superiores face às restantes alternativas.</p>	<p>Medida: Promover a utilização de transportes coletivos.</p> <p>Ação: Devem utilizar-se os transportes coletivos nas deslocações, em detrimento do carro individual, sempre que essa alternativa se justifique. Avaliar a possibilidade de distribuir vouchers para utilização em táxis, procurando entrar em acordo com empresas que tenham uma frota com menor intensidade carbónica.</p> <p>Medida: Preferir reuniões à distância.</p> <p>Ação: Sempre que possível recorrer às tecnologias de conference call (via telefone, Internet, ou por videoconferência), evitando as emissões de carbono das viagens correspondentes. Atualmente existem um conjunto de soluções que facilitam este tipo de comunicação evitando deslocações, como é o caso</p>

	do <i>Skype</i> – uma solução gratuita disponível na internet para download – ou da <i>WebEx</i> – plataforma estruturada especialmente à condução de reuniões à distância.
Público	
<p>Medida: Promover a criação de oferta de transportes coletivos (TC) mas ajustadas às necessidades do evento.</p>	
<p>Ação: Negociar com as operadoras da região onde se realizará o evento um conjunto de medidas de incentivo ao uso de transportes coletivos nas deslocções do público para o Rock in Rio, que visam em particular:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de bilhetes únicos ou oferta de condições tarifárias especiais; - Adaptar a oferta e os horários às necessidades de deslocação do público para o Rock in Rio; - Criar um corredor pedonal de segurança na aproximação ao local do festival, com especial atenção aos terminais de transporte coletivo; - Assegurar uma zona especial para estacionamento de táxis; - Divulgar as ações de gestão da mobilidade previstas; 	
<p>Medida: Informar</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar no site de internet do evento informação sobre a oferta de transportes coletivos até ao local do recinto, valores associados e respetivos horários, e sobre outras eventuais iniciativas que possam afetar o acesso ao local do evento. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar a informação sobre mobilidade e acessibilidade ao dispor de todos os utilizadores, de forma inclusiva. 	
<p>Medida: Garantir acessibilidade a todos.</p>	
<p>Ação: Fazer testes de acessibilidade antes do evento com reais utilizadores do recinto. Estabelecer parcerias com entidades que trabalham a temática e que possam sugerir melhorias de forma a melhorar a acessibilidade ao evento.</p>	
COMUNICAÇÃO, MERCHANDISING E BRINDES	
Comunicação	Merchandising e brindes
<p>Medida: Promover suportes de comunicação digitais.</p>	<p>Medida: Pondere a utilidade dos brindes que pensa distribuir.</p>
<p>Ação: A comunicação digital oferece uma infinidade de meios que permitem chegar a mais lugares e pessoas, de forma mais rápida e muitas vezes com um menor tempo de conceção. Os spots de rádio, as mensagens, as redes sociais e a publicidade/divulgação na internet, permitem uma maior interatividade com o público-alvo.</p>	<p>Ação: Avaliar o potencial de comunicação e de utilidade do material que pensa distribuir.</p> <p>Medida: Na seleção dos brindes avalie a relação preço quantidade.</p> <p>Ação: Avaliar os benefícios associados a uma menor produção de um produto que tenha maiores</p>

<p>Medida: Conceptualizar <i>spots</i> publicitários de baixo carbono.</p> <p>Ação: Na conceptualização de <i>spots</i> publicitários considerar todas as atividades envolvidas e minimize as emissões de carbono que lhes estão associadas, como por exemplo selecionando locais com ligação à rede de distribuição elétrica de forma a evitar o recurso a geradores.</p> <p>Medida: Comunicar os critérios ambientais contemplados na produção das campanhas.</p> <p>Ação: Divulgar informação sobre as medidas ambientais e sociais implementadas nas diversas fases de produção, bem como na organização do evento. Esta informação pode assumir um formato de emissões evitadas/reduzidas e de consumos de materiais e recursos evitados, sensibilizando o público para as opções de reduzido impacte ambiental existentes.</p>	<p>ganhos ambientais e sociais, bem como uma maior utilidade.</p> <p>Medida: Alinhe o merchandising com as políticas ambientais do evento.</p> <p>Ação: Procurar conceber e desenvolver produtos de merchandising do evento Rock in Rio em linha com as políticas de sustentabilidade seguidas ao longo do desenvolvimento do evento. A produção de t-shirts (alternativas) em algodão biológico, ou PET reciclado, ou o reaproveitamento e transformação de materiais de edições anteriores para a produção de elementos de merchandising, são alguns exemplos de ações concretas neste domínio.</p>
--	---

GOVERNANCE

<p>Medida: Fomentar a conciliação da vida profissional e familiar.</p> <p>Ação: Procurar proporcionar momentos de partilha e facilitar a conciliação das exigências profissionais com as exigências da vida familiar, cria um ambiente de tranquilidade e de segurança contribuindo para o rendimento e motivação dos colaboradores, ações como trabalhar a partir de casa, flexibilidade de horários sempre que possível e necessário.</p> <p>Medida: Incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional.</p> <p>Ação: Auscultar os colaboradores sobre as suas aspirações e apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional, dando condições à implementação de ações que vão de encontro às suas expectativas é benéfico para o seu crescimento e permite um aumento de conhecimento e massa crítica ao dispor da empresa.</p> <p>Mesida: Implementar boas práticas de gestão.</p> <p>Ação: Ser rentável para criar valor de longo prazo para os acionistas através da implementação de boas práticas de gestão, gerir com honestidade e transparência, implementar medidas de combate à corrupção e ao suborno, são compromissos assumidos pela organização.</p>

Fonte: Adaptado de Rock In Rio (2018) Plano de Sustentabilidade Lisboa, p. 09

Anexo 8 –Plano de Sustentabilidade 2019 (Rio de Janeiro)

Figura 19- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Rock In Rio (2019) Plano de Sustentabilidade

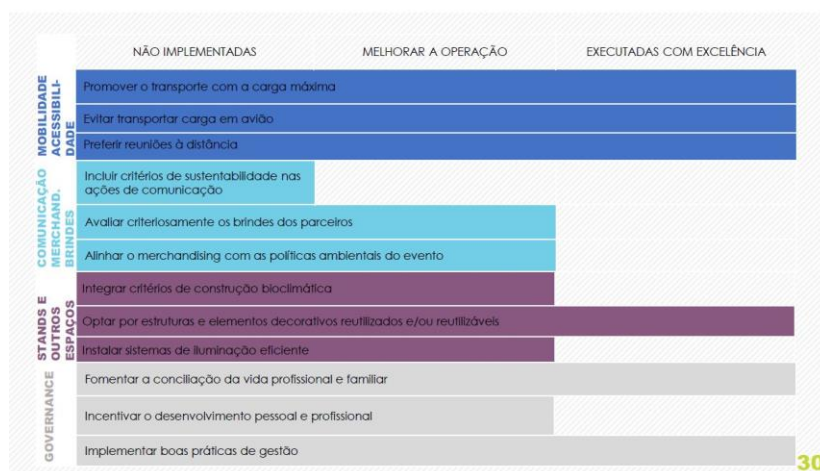
– Formação Interna em Produção e Engenharia. p.12

Tabela A.5 - Objetivos do Plano de Sustentabilidade 2019

Objetivos 2019 (Rio de Janeiro)
<p>Engagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar necessidades e expectativas de todas as partes interessadas utilizando canais de comunicação adaptados a cada tipo; - Fornecer informação e formação adequada à equipa do Rock In Rio e avaliar a sua eficácia; - Criação de iniciativas de compromisso com a política de sustentabilidade; - Comunicar as nossas iniciativas;
<p>Reduction:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar matérias reaproveitáveis, reutilizáveis e/ou recicláveis; - Formar, informar e fiscalizar a gestão de resíduos; - Reduzir a produção de resíduos dentro da Cidade do Rock; - Promover a separação de resíduos; - Fomentar a reutilização dos materiais;
<p>Safety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disseminar, formar e disponibilizar continuamente informação necessária; - Fornecer sinalética adaptada às várias fases dos trabalhos (montagem, evento e desmontagem) e adequada aos espaços trabalhados que neles decorrem; - Fiscalizar e acompanhar a implementação de regras definidas;

Fonte: Adaptados dos Planos de Sustentabilidade do Rock In Rio 2019

Figura 20 - Avaliação das Medidas



Fonte: Plano de Sustentabilidade Rock In Rio 2019