



A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa

Um Desafio das Organizações
Contemporâneas

Alexandra Leandro e Sónia Silva



CECS
centro de estudos
de comunicação
e sociedade



UMinho Editora

Educação
Ciências Sociais



CECS

centro de estudos
de comunicação
e sociedade

AUTORAS

Alexandra Leandro
Sónia Silva

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Manuela Martins
Rosa Cabecinhas

FOTO CAPA

rawpixel.com (@rawpixel.com, 2013)

DESIGN

Tiago Rodrigues

PAGINAÇÃO

Sofia Salgueiro

REVISÃO

Sofia Salgueiro

EDIÇÃO UMinho Editora/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade

LOCAL DE EDIÇÃO Braga 2024

eISBN 978-989-9074-23-1

DOI <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.81>

Os conteúdos apresentados (textos e imagens) são da exclusiva responsabilidade dos respetivos autores.
© Autores / Universidade do Minho – Esta obra encontra-se sob a Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0.

A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa

Um Desafio das Organizações
Contemporâneas

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático).

Esta obra tem como objetivo principal contribuir para o aprofundamento e a partilha do conhecimento sobre a área emergente da comunicação da responsabilidade social. A responsabilidade social é um conjunto de políticas e práticas que uma organização adota voluntariamente tendo em vista o cumprimento harmonioso das necessidades dos seus diversos *stakeholders*, e a sua adoção por parte das organizações tem sido crescente nas últimas décadas. Assim, torna-se premente o estudo específico da responsabilidade social pela ótica da comunicação organizacional. Com este livro, apresentamos um enquadramento desta temática, assim como um modelo de comunicação para a responsabilidade social.

The primary objective of this work is to facilitate the advancement and dissemination of knowledge about the emerging area of corporate social responsibility communication. Corporate social responsibility encompasses the policies and practices an organisation adopts to address the needs of its different stakeholders, and its adoption has been rising in recent decades. Thus, there's a pressing need to conduct in-depth research on this specific theme within the realm of organisational communication. In this context, we present a theoretical framework and a model aimed at comprehensively addressing corporate social responsibility communication.

	Prefácio: A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa e o Valor de uma Utopia Académica, por Teresa Ruão	7
	INTRODUÇÃO	10
1	A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	11
1.1	Definição e Delimitação do Conceito	11
1.2	Dimensões e Modelos da Responsabilidade Social das Organizações	17
1.3	Evolução Histórica do Conceito	24
1.4	A Responsabilidade Social Interna	28
2	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	33
2.1	Percurso Histórico e Científico da Disciplina de Comunicação Organizacional	33
2.2	Definindo a Comunicação Organizacional	36
2.3	A Comunicação Organizacional Hoje: Temas de Estudo Relevantes	40
2.4	O Caleidoscópio da Comunicação Organizacional	43
2.5	A Comunicação Estratégica: A Comunicação a Voltar a Ser o Seu Próprio Foco	49
3	A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: ENTRE A ÉTICA E A ESTÉTICA	56
3.1	Problemática da Comunicação da Responsabilidade Social: “Estado da Arte”, Pensamentos e Cruzamentos	56
3.1.1	Comunicar ou Não Comunicar a Responsabilidade Social: Eis a Questão	61
3.1.2	Comunicar a Responsabilidade Social: Onde e Como?	64
3.2	O Modelo de Comunicação da Responsabilidade Social	71
3.2.1	Orientações gerais	72
3.2.2	Orientações Para a Comunicação Interna	74
3.2.3	Orientações Para a Comunicação Externa	76
3.2.4	Desafio	76
	Referências	78
	Notas Biográficas	86

Prefácio: A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa e o Valor de uma Utopia Académica

O livro *A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa – Um Desafio das Organizações Contemporâneas* de Alexandra Leandro e Sónia Melo Silva surge em muito boa hora no universo académico nacional. De facto, a relevância social do tema da responsabilidade social corporativa (RSC) das empresas e instituições justifica um aprofundamento da sua investigação e debate em Portugal. E a colocação do foco no fenómeno da comunicação da RSC traz novidade. Na verdade, e em meu entender, esta obra centra-se na análise da filosofia e das práticas da comunicação da RSC sob o olhar dos estudos de comunicação organizacional, colocando o tema como um subcampo dessa área disciplinar, enquanto dimensão particular da vida simbólica das organizações. Ainda que os estudos de comunicação organizacional não lhe tenham dedicado nem o tempo, nem o espaço que consideraria necessários ao seu cabal entendimento, quer no domínio teórico, quer na dimensão empírica (embora outras áreas disciplinares o tenham feito). Neste quadro se percebe a oportunidade e novidade da publicação.

Além disso, e importa referir, este é um livro arrojado. O tema da RSC não é pacífico. Ora é visto com agrado e apoio por parte de organizações e da academia, na medida do seu potencial para a criação de sociedades mais justas e equilibradas, ora é acusado de exprimir um certo cinismo organizacional ou de constituir uma verdadeira utopia académica. Como se fazer e comunicar ações de responsabilidade social fosse um campo de pura manipulação e o seu estudo constitua pura perda de tempo, porque o jogo está comprometido à partida face à orientação, inultrapassável, das organizações para a obtenção de lucro ou de quotas de mercado. Assim, pesquisar e escrever sobre o tema é um exercício de resistência e de persistência, na convicção de que as más práticas não podem comprometer o valor associado à ideia de que as organizações devem contribuir, de modo inescapável, para a sociedade de que fazem parte, através de um comportamento ético no mercado, da definição plural da sua missão institucional e do desenvolvimento de ações específicas de cariz social (dentro e fora do ambiente organizacional).

Sendo, portanto, um tema altamente controverso terá, assim, colocado enormes desafios às autoras desta obra. Por isso, começo o Prefácio com este elogio à sua coragem académica que nos desafia a discutir as funções, os benefícios e os riscos que as organizações correm ao partilhar com os públicos as suas ações ditas de “responsabilidade social”. Embora, em boa verdade, convenha dizer que ambas as autoras há muito que trabalham o tema, pelo que a sua experiência em debates científicos seja ampla e isso nos deva deixar muito tranquilos quanto ao equilíbrio e sustentação das posições apresentadas. Posições essas que debaterei nas próximas linhas, seguindo a boa prática académica.

Atualmente, as atividades organizacionais são altamente escrutinadas quanto ao seu efeito na sociedade, pelo que seria pouco avisado que uma empresa, por exemplo, declarasse publicamente que o seu único objetivo de missão é o de atingir um maior

lucro para os seus acionistas. Em vez disso, as empresas afirmam, frequentemente, que é sua missão equilibrar essa procura do lucro com o desejo de responder às necessidades das comunidades de que fazem parte. Ou seja, as empresas tendem a declarar, de modo direto ou indireto, que praticam a responsabilidade social.

Contudo, os estudos do campo mostram bem as complexidades desta afirmação aparentemente simples. A RSC tem uma longa tradição, por um lado, com origem nas noções de filantropia, que ganharam força no final do século XIX, mas se mostraram de amplitude limitada, e, por outro, como reação contra a ideia de “transgressão social” das empresas, um legado da primeira revolução industrial que colocou o aumento da produção à frente de qualquer ideia de humanismo. Mas foi o livro de Howard Bowen, publicado em 1953 e designado de *Social Responsibility of the Businessman* (Responsabilidade Social do Empresário), que lançou as bases para um pensamento mais estruturado sobre este fenómeno. Então, a partir dos anos 1960, o conceito ganha força, na academia e na realidade empresarial, como uma forma das organizações darem resposta a novas exigências sociais. E, no final da década de 1990, a discussão desta relação difícil entre a empresa e a sociedade alcançou um novo vigor, quer pela afirmação da sociedade da informação, quer como resposta ao fenómeno da globalização. Desde então, as organizações têm sido chamadas a agir, em nome da sociedade, contra Estados ou ações políticas com défices democráticos, práticas questionáveis em matéria de direitos humanos, fenómenos de criminalidade económica, problemas ambientais, e outras formas de transgressão (Ihlen et al., 2011). A verdade é que nem todas as organizações responderam a estes desafios de modo empenhado e explícito, mas a larga maioria começou a pensar nesta dimensão da sua atividade e na relevância da comunicação de um posicionamento responsável ou pelo menos de um tratamento minimalista da questão.

A comunicação estratégica da RSC é, portanto, uma decisão política das organizações, embora a comunicação da RSC seja uma inevitabilidade, tal como o é toda a comunicação humana (Watzlawick, 1976). De resto, na linha dos estudos que corporizam a perspetiva da *communicative constitution of organizations* (constituição comunicativa da organização) – sobre a constituição comunicativa das organizações – é hoje largamente consensual na pesquisa em comunicação organizacional que as organizações emergem e são sustentadas na e pela comunicação. Isto porque as organizações são fenómenos sociais inerentemente processuais e relacionais. E um tal entendimento tem implicações para qualquer leitura sobre a investigação e a prática da RSC, como podemos demonstrar: (a) a organização é um agente ou entidade, logo é capaz de pensar as suas ações e decidir pelo caminho da responsabilidade (ou da irresponsabilidade); (b) a organização é um processo, logo as formas específicas de comunicação, como o discurso, moldam as suas práticas, nomeadamente as de RSC; e (c) a essência comunicativa da organização constituiu um atributo que sustenta a sua ação coletiva, cuja expressão nos permite encontrar a RSC (Schoeneborn et al., 2022).

Assim, a comunicação da RSC parece ser uma inevitabilidade organizacional, na medida em que faz parte da sua essência construtivista e da sua inescapável ação social. Isto é, porque a prática empresarial ou institucional implica sempre uma negociação

com os seus públicos – internos e externos, de maior ou menor dimensão, de forma direta ou virtual –, a comunicação constitui uma inevitabilidade constitutiva, que, entre outras coisas, permite o mapeamento das necessidades desses públicos e o desenvolvimento de ações que visam satisfazer (ou ignorar) essas necessidades. Logo, como a estrutura organizacional da sociedade contemporânea não parece estar em causa, enquanto modelo de sentido e ação, no estudo das organizações teremos sempre de discutir a RSC e de reconhecer que esta tem, pelo menos, um potencial ético.

Dito isto, o caminho parece ser só um, o da aceitação do papel social das organizações e da oportunidade do debate e confronto académico sobre os fenómenos de RSC. Quer se tenha uma posição pró-RSC, quer se seja crítico da mesma, a verdade é que esta faz parte da ação social organizacional e que a sua comunicação desempenha um papel vital na expressão, implementação e monitorização da relação das empresas e instituições com as comunidades de que fazem parte. E este pensamento é válido quer o objetivo do investigador seja crítico, apontando falhas ou descobrindo manipulações, quer seja instrumental, caso pretenda ajudar as empresas a melhorar a sua comunicação sobre a RSC. Em todo o caso, a pesquisa sobre a comunicação da RSC é um recurso essencial ao pensamento sobre o comportamento organizacional e a sua relação com as populações. A utopia da RSC, como expressão da possibilidade da existência de organizações ideais que sempre atuam em prol da sociedade, talvez seja de um otimismo difícil de corresponder, mas a comunicação da RSC é provavelmente o melhor caminho para uma ascense que, embora nunca cumprida, deve constituir o foco regulador de todo o comportamento empresarial ou institucional.

Teresa Ruão

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais,
Universidade do Minho, Braga, Portugal*

Introdução

A responsabilidade social é um conjunto de políticas e práticas que uma organização adota voluntariamente tendo em vista o cumprimento harmonioso das necessidades das suas diversas *stakeholders* (partes interessadas), sem que o seu objetivo natural seja anulado (European Commission, 2001). Nas últimas décadas temos assistido a uma crescente adoção por parte das organizações de práticas de responsabilidade social, e, assim, coloca-se o desafio de tomar as decisões sobre a comunicação da responsabilidade social e encontrar o bom equilíbrio nesse âmbito. Com o suporte teórico da comunicação organizacional e da responsabilidade social, fazemo-los coincidir e emergir numa subárea com relevância *per se* – a comunicação da responsabilidade social.

Sabemos que estamos perante uma vasta área de conhecimento que nos permite compreender os processos de comunicação e organização no panorama atual de uma sociedade perfeitamente globalizada (Ruão & Kunsch, 2014). Ora, sendo a responsabilidade social corporativa uma vontade que afeta toda a sua gestão, estratégia, programas e práticas, as ciências da comunicação têm, necessariamente, de ser chamadas a comentá-la, especialmente, a comunicação organizacional e estratégica. Contudo, como dizem Ihlen et al. (2011), os estudos sobre a comunicação da responsabilidade social ainda não são suficientemente extensos e sólidos quando comparados com o corpo teórico da responsabilidade social, que ainda que não coeso, é já extenso.

Argumentamos que a comunicação organizacional e estratégica, neste domínio particular da comunicação da responsabilidade social, se configura numa tripla função, como criadora, mediadora e federadora da responsabilidade social nas e das organizações, nas suas relações com os seus *stakeholders*.

Organizamos este documento de forma a, num primeiro capítulo, apresentar a génese, os diversos contributos e as ideias-força do conceito de “responsabilidade social”, afunilando depois para a responsabilidade social interna, um foco relevante pela proeminência dos colaboradores enquanto agentes, veículos e destinatários. No segundo capítulo, faremos uma incursão pela comunicação organizacional, as suas definições, limites, história e diferentes perspetivas, de forma a termos condições teóricas que nos alavanquem a comunicação da responsabilidade social, área essa que depois concretizámos no terceiro capítulo. Nessa parte, apresentamos a problemática que emerge da comunicação da responsabilidade social e sugerimos um modelo que pode servir de enquadramento desta área nas organizações.

1. A Responsabilidade Social das Organizações

1.1. Definição e Delimitação do Conceito

“poucos assuntos na gestão levantam tanta controvérsia e contestação.” –
Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon e Donald S.
Siegel, “The Corporate Social Responsibility Agenda”

A responsabilidade social¹ tem vindo a ganhar relevância nos estudos das organizações, principalmente nas últimas décadas. Tendo sido encarada como uma moda passageira, o envolvimento das mais importantes organizações políticas, sociais e económicas na sua institucionalização veio credibilizar esta postura voluntária das empresas e outras organizações. Contudo, a recente crise financeira mundial expôs o uso da responsabilidade social como mera fachada envernizada de empresas mal geridas que lesaram o *bem comum*. Ora, a responsabilidade social, quando tomada em consciência, pretende exatamente proteger o bem comum², travar o capitalismo desalmado e proteger as pessoas. “[A responsabilidade social das organizações] não é uma ação de comunicação para a maquilhagem de más práticas, mas sim uma estratégia holística e sustentável” (Rodrigues et al., 2009, p. 105).

No entanto, aquela descamação do sentido da responsabilidade social leva a que sejamos ainda mais compelidos a esclarecê-lo com acuidade, olhando o passado, presente e futuro deste conceito.

O que é, então, a responsabilidade social? Começemos por aquilo que não é: não é uma ação de caridade dirigida a uma qualquer instituição. Não é apenas a atribuição de um prémio anual aos colaboradores, não é o cuidar dos lixos tóxicos, não é reciclar tinteiros, não é a publicação do relatório e contas anual, não é o estrito cumprimento dos requisitos legais. Não é nenhuma das suprarreferidas isoladamente.

1 Em relação ao termo “responsabilidade social”: faremos equivaler, ao longo deste documento, esta designação à responsabilidade social das organizações, das empresas ou corporativa, dado que, entre estas, a diferença é apenas gráfica e não de conteúdo. Quando houver lugar a distinção entre a responsabilidade social e outra designação que lhe seja próxima (mas não sinónima), assim o destacaremos. Contudo, anotamos aqui que, tratando-se de uma posição firme, a “responsabilidade social das organizações” é a terminologia que consideramos mais adequada (daí a termos chamado para o título da dissertação), quando falamos de responsabilidade social no seu âmbito mais lato. De facto, a responsabilidade social pode ser aplicada e imbuída quer em empresas (ou seja, organizações lucrativas), quer em organizações não lucrativas. Remetendo para as diferentes reflexões teóricas sobre a responsabilidade social, e como a sua prática nasceu nas organizações ditas lucrativas, a dimensão económica da responsabilidade social parece não ter cabimento nas organizações não lucrativas. Porém, o nosso ponto de vista é que a dimensão económica da responsabilidade social não se reduz à busca do lucro, mas à sustentação económica de qualquer organização – condição vital para a sua sobrevivência e perenidade.

2 A propósito do conceito de “bem comum”, e ainda que seja quase prematuro fazê-lo aqui, buscamos as palavras de Capaldi (2005), que elogia Crowther (2000), dizendo que das mais importantes inferências tiradas em todo o debate sobre a responsabilidade social foi feita por este último, ao mostrar que os interesses dos acionistas (*shareholders*) coincidem com os dos *stakeholders*. Esta é a mais clássica das assunções sobre o equilíbrio económico-social: o interesse dos indivíduos coincide com o *bem comum*, só que agora discutida pelo ponto de vista da responsabilidade social.

Responsabilidade social é tudo isso, e mais ainda, usada de maneira orquestrada e contínua (Leandro & Rebelo, 2011). O *Green Paper* (Livro Verde; European Commission, 2001) da Comissão Europeia (CE)³, emitido como reflexão unificada sobre esta temática, apresenta a responsabilidade social como o meio através do qual as empresas contribuem voluntariamente para uma melhor sociedade e para um melhor ambiente, tendo em vista o cumprimento da chamada “triple bottom line”⁴. A aceção proposta pela CE tem encontrado eco em muitos autores, acrescentando estes que a responsabilidade social se pode ver também nas múltiplas dimensões que constituem os fundamentos de todas as organizações com fins lucrativos: a económica, a legal, a social e a ambiental.

No percurso que o conceito de “responsabilidade social” tem feito, alguns tópicos têm merecido discussão e são visíveis na produção científica sobre esta matéria: conceitos que são afins ao da responsabilidade social, não sinónimos, mas que aparecem como se o fossem. Blowfield e Murray (2008) alertam para o facto de a *pureza* terminológica não ser fundamental, já que o que queremos dizer com responsabilidade social está em constante mutação, sendo um conceito que se desenvolve na prática, nas organizações e na sociedade, elas próprias mutáveis, e estas alterações orgânicas do conceito alteram inclusive as nossas expectativas em relação às empresas e à sua relação com a sociedade. Consequentemente, se a definição é difícil de cristalizar devido à própria mutação das sociedades ao longo do tempo, é natural que a responsabilidade social tenha surgido descrita como *corporate citizenship* (cidadania empresarial ou corporativa), *accountability* (prestação de contas), *corporate social responsiveness* (responsividade social corporativa), entre outras, numa discussão mais sintática ou semântica do que de conteúdo.

Para começar, assumamos que, neste trabalho, *corporate social responsibility* (responsabilidade social corporativa; RSC) equivale à responsabilidade social das organizações ou responsabilidade social das empresas e que, consequentemente, usamos ambas as terminologias, sem prejuízo de rigor, porque aqui a distância é apenas de tradução (*corporation*, empresa, organização)⁵.

Van Marrewijk (2003) resumiu este estado de multiplicidade de terminologias ao sugerir que tem havido, entre os académicos e os gestores, a vontade de dar a melhor designação a esta forma de fazer negócio mais humana, mais ética e mais transparente. Por isso, surgem nomenclaturas várias, como as que enunciámos em cima. Este debate tem trazido óbvios problemas, designadamente, aos próprios gestores das organizações que querem implementar estratégias de responsabilidade social, deixando-os na dúvida – tão básica – de como apelidar essa nova postura no mercado.

3 “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das Empresas” (European Commission, 2001).

4 *Triple bottom line*: expressão-repto do desenvolvimento sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a tríade *people, planet, profit* (pessoas, planeta, lucro).

5 Embora seja óbvio que as organizações não se reduzem às empresas, trataremos a responsabilidade social como uma postura que pode ser tida por todas as organizações; o termo “empresa” tem sido empregue pela maioria dos autores que se dedicaram a estudar a responsabilidade social, por isso, indiferenciamos o uso dos termos, ainda que conscientes da sua diferença, como, de resto, já explicámos em nota de rodapé anterior.

Estas dispersões direcionam-nos, de resto, para a validade ainda atual da discussão iniciada por Votaw em 1972, e renovada por Geva (2008): a responsabilidade social “significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa para todos” (p. 1). Na verdade, apesar dos múltiplos estudos que têm vindo a contribuir para a uma literatura consensual na definição deste tema, a sua conceptualização ainda vive numa plataforma de dualidade terminológica e semântica (Geva, 2008; Lantos, 2001).

Em relação ao conteúdo da responsabilidade social, ou melhor, em relação à validade da sua proposta, as questões adensam-se e agravam-se. A revisão feita à literatura revela desde logo uma cisão entre aqueles que a olham de soslaio, como camada de verniz na senda do retorno económico (seguidores claros da teoria de Milton Friedman); e os outros que a leem como uma tentativa de as empresas se assumirem como cidadãs, com uma ética pura, plena de direitos e deveres e com um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada, mais preparada para os desafios (Leandro & Rebelo, 2011).

Friedman (1970) encabeçou uma das fações de pensamento científico sobre responsabilidade social e a sua oposição é liderada por Carroll (Schwartz & Carroll, 2008). Os seguidores de Friedman, e ele próprio, defendem que as empresas não têm outras obrigações que não a de gerar lucros dentro das mínimas obrigações legais e éticas (Friedman, 1970; Levitt, 1958). Aqueles que alinham com Friedman acreditam, inclusive, que a responsabilidade social só é viável enquanto for economicamente lucrativa, o interesse próprio não é passível de ser obliterado numa economia de mercado (Ihlen et al., 2011). A outra fação representa aqueles que propõem que as empresas sejam obrigadas a outro tipo de prestações perante a sociedade, como McGuire (1963), Andrews (1973), Davis e Blomstrom (1975), Carroll (1981) e Epstein (1987).

Post et al. (2002) concluem que o verdadeiro desafio das empresas/organizações é equilibrar todas as suas responsabilidades, numa verdadeira estratégia de empresa, sem perder nenhuma das obrigações. E continuam reiterando que há alturas em que estas diversas frentes não poderão ser atendidas sem perdas laterais, assim como haverá alturas em que o facto de a empresa cumprir com as suas responsabilidades sociais lhe trará benefícios económicos. Não há, no entanto, motivo para pensarmos que o lucro cresce ao ritmo dos investimentos em termos de responsabilidade social. O reverso é, contudo, verdade. Sabemos que a responsabilidade social exige investimentos, e que esses investimentos a terem retorno, tê-lo-ão a longo prazo.

A perspetiva de Friedman (1970) é que há apenas uma responsabilidade social dos negócios: usar os seus recursos e desenvolver atividades que maximizem os seus lucros dentro das regras do jogo, ou seja, atuar em concorrência aberta e livre sem recorrer à fraude. Pelo contrário, Lantos (2001) concorda com Carroll (1979), que acredita que devemos julgar as empresas não apenas pelo seu sucesso económico, mas também por critérios não económicos. Assim, como refere Zenone (2006), uma empresa que queira fazer perdurar o seu negócio no tempo, tem de enveredar por uma estratégia que acrescente valor na tripla dimensão – económica, social e ambiental. As ações de cariz social têm de ter, para que a empresa possa ser efetivamente

bem-sucedida nesse ensejo, periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão estratégica de responsabilidade social.

Do ponto de vista dos economistas neoliberais, a responsabilidade social das organizações é uma violação dos princípios básicos dos negócios e uma confusão dos papéis do governo e dos setores público e privado (May et al., 2007). Mendes (2009) discorda desta opinião, dizendo que, pelo contrário, “a responsabilidade social das empresas veio afirmar um novo paradigma para o setor lucrativo e para o setor social, eliminando barreiras entre eles sem prejuízo do essencial das suas missões” (p. 77). E, numa perspectiva mais *à esquerda*, a responsabilidade social não passa de uma “roupagem” de relações públicas – aqui num uso pejorativo claro do conceito de “relações públicas” – que promove a complacência com as organizações (May et al., 2007).

Na Tabela 1 podemos observar, de forma esquemática, como se resumem as diferentes posições face à RSC:

Tabela 1

Pontos de vista sobre o papel das empresas na sociedade.

Nota. Adaptado de Lantos, 2001, p. 602

Autor	Posição face ao papel das empresas na sociedade
Albert Carr (1996)	Maximização do lucro pura – responsabilidade social corporativa económica: o mundo dos negócios tem padrões de ética mais baixos do que a sociedade e não tem qualquer responsabilidade social exceto a da mera obediência à lei
Milton Friedman (1970)	Maximização do lucro forçada – responsabilidade social corporativa económica: a empresa deve maximizar a riqueza dos seus acionistas, obedecer à lei e ser ética
Edward Freeman (2001)	Visão socialmente consciente – responsabilidade social corporativa ética: as empresas devem ser sensíveis às consequências potencialmente prejudiciais das suas ações nos vários grupos de <i>stakeholders</i>
Archie B. Carroll (2001)	Visão de serviço à comunidade/perspetiva da <i>performance</i> social da empresa – responsabilidade social corporativa altruística: a empresa deve usar os seus vastos recursos em prol do bem social

Carr (1996) reflete uma visão perfeitamente *cínica* do papel das empresas na sociedade, afirmando que a única responsabilidade social que as empresas têm é de maximizar os seus lucros, não considerando outras motivações que não essa e o cumprimento dos requisitos legais que o setor onde atuam proponha. Mesmo em termos éticos, este autor baixa a fasquia, afirmando que, no mundo dos negócios, os padrões de ética não são tão elevados como em outras dimensões sociais, pelo que não devemos esperar que as empresas tenham vontade nem obrigação de serem eticamente intocáveis. Friedman (1970) também tem esta visão de maximização do lucro, tal como Carr, mas, ainda assim, sugere que a organização deve fazê-lo dentro de limites éticos e legais que se imponham no seu mercado. Essa maximização do lucro, que Friedman propõe, tem a ver com a satisfação de um *stakeholder* em detrimento de todos os outros – os *shareholders* (acionistas). Por isso, Lantos (2001) a apelida de uma “maximização de lucro forçada”, forçada pela preponderância que os acionistas devem ter, na perspetiva de Friedman, face às restantes partes interessadas.

Por seu lado, Freeman (2001), ao inaugurar a teoria dos *stakeholders* e a investigação aplicada que surge na sua sequência, integra as preocupações sociais no âmbito da responsabilidade organizacional, alertando para a influência e interação que todas as organizações têm com os diversos grupos que a compõem e rodeiam: ou seja, esse impacto deve ser considerado na gestão da empresa, e, portanto, a sua responsabilidade não deve ser balizada apenas pela lei e pela ética, mas, também, pelas necessidades e interesses dos seus *stakeholders*. E Carroll (2001) vai mais longe do que Freeman, oferecendo um ponto de vista sobre a responsabilidade social que amplifica a parte social, reforçando a ideia de que as organizações devem, de uma forma geral, ter comportamentos altruísticos, de fazer o bem pelo bem, sem esperar nada em troca, embora sempre admitindo que essa abordagem lhe trará ganhos a longo prazo, designadamente ao nível da reputação e imagem. Este pensamento derivou na edificação de uma pirâmide que exploraremos adiante, dada a sua importância no estudo da responsabilidade social.

Portanto, quando falamos de “responsabilidade social”, falamos, basicamente, nas relações das empresas com a sociedade e, nesse sentido, é crucial que se apure uma definição do conceito que clarifique estas relações, já que, como afirma Wood (1991): “a ideia básica de responsabilidade social corporativa é que os negócios e a sociedade estão interligados e não são entidades distintas” (p. 16).

Embora ainda não seja amplamente aceite que a responsabilidade social tem um impacto positivo direto no negócio – ao nível da geração de lucro –, parece que a comunidade científica reflete um maior consenso na relação positiva que a responsabilidade social tem nos seus *stakeholders* (cf., por exemplo, Burchell & Cook, 2006; Carroll, 2004; Viswesvaran et al., 1998). Esta é, indubitavelmente, a responsabilidade social na sua faceta mais pura – ser entendida como criação de valor por e para os *stakeholders*. Cortina (2005) diz que não prestar atenção exclusiva aos interesses dos acionistas pode soar a algo contra a natureza das próprias empresas, mas essa é, de facto, a grande mais-valia que as empresas socialmente responsáveis trazem. Ao homogeneizar as suas preocupações com as necessidades de todas as partes interessadas, seja com os colaboradores, fornecedores, média, clientes, entre outros, a empresa vai, *in extremis*, corresponder à necessidade primária dos seus acionistas: assegurar a sua perenidade, sucesso económico e projetar uma imagem positiva junto dos grupos de influência, trazendo óbvios ganhos de reputação.

Werther e Chandler (2006) concetualizam a responsabilidade social como o leque de ações possíveis para harmonizar as relações entre as organizações, as suas partes interessadas e a sociedade com as quais interagem. Os mesmos autores acrescentam que o equilíbrio destas relações traz responsabilidades a todos os vértices, no entanto, essa fluidez, essa constante “negociação” de necessidades a colmatar – o ser um meio e um fim, simultaneamente –, é o que mais dificulta uma definição “fechada” de responsabilidade social.

A responsabilidade social é sintetizada por George e Jones (2005) como o enquadramento que os gestores (e colaboradores) de uma empresa tomam ao olharem o seu dever de tomar decisões que tenham como objetivos primários a proteção e promoção do bem-estar de todos os seus *stakeholders* e da sociedade no seu global.

Claro que uma das vantagens em ser socialmente responsável é que ao demonstrá-lo, a empresa está a investir na sua reputação, isto é, está a angariar a confiança e boa-vontade dos outros na empresa e a promover a vontade de interagir com ela.

Neste contexto polarizado, a definição de Carroll (1979) tornou-se um eixo sobre o qual as outras se apoiam (ou se afastam), ao defender que empresas socialmente responsáveis são aquelas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade tem delas, num dado momento, ao nível das suas ações económicas, legais, éticas e discricionárias. Na mesma linha de pensamento, Drucker (1984) e Abreu et al. (2005) referem que a responsabilidade social, ao ser assumida integralmente pelas organizações, junta-se a um “ciclo virtuoso”, onde os problemas sociais são transformados em oportunidades e benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos mais bem pagos e, em último grau, em riqueza para todos os afetados.

Já Moir (2001) apoia-se no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável para definir a responsabilidade social como o comportamento ético de uma organização perante a sociedade. Acrescenta ainda que o centro de poder de ação está nos gestores, a quem cabe tomar a liderança no agir de forma responsável nas relações que a empresa tem com os seus *stakeholders* e, também, no compromisso contínuo das organizações em contribuir para o desenvolvimento económico, enquanto melhora a qualidade de vida dos seus membros, das suas famílias, da comunidade local e, conseqüentemente, da sociedade em geral. Já Ihlen et al. (2011) propõem que a responsabilidade social seja vista como “uma atividade na qual a empresa tenta negociar a sua relação com os *stakeholders* e o público em geral (...) no mínimo, a responsabilidade social corporativa foca-se nas formas como as empresas lidam com os assuntos económicos, sociais e/ou ambientais” (p. 8).

Estes mesmos autores (Ihlen et al., 2011) propõem que se reflita nas vantagens que a responsabilidade social traz aos negócios, como (a) a redução de custos e riscos; (b) a sustentação de uma vantagem concorrencial; (c) o estabelecimento e manutenção de uma boa reputação e legitimidade; e (d) a criação de valor para todos os afetados pelas ações da empresa.

Grajew (1999) propõe uma leitura sobre a responsabilidade social que tem muita similitude com o último ponto da definição apresentada em cima, ao dizer que, quando se fala em responsabilidade social, fala-se em:

relação ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações. Isso significa responsabilidade social da empresa em relação à comunidade, aos seus empregados, aos seus fornecedores, (...) ao meio ambiente, ao governo, ao poder público, aos consumidores, ao mercado, aos acionistas. (p. 1)

Também Rodrigues et al. (2009) resumem a responsabilidade social a um “conjunto de comportamentos voluntária e conscientemente assumidos por uma organização, para ser eficiente na utilização ética dos recursos postos à disposição da sociedade, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos” (p. 102).

Lantos (2001) apresenta uma proposta de definição de responsabilidade social, na qual cita diretamente um editorial do *Journal of Consumer Marketing*, que nos diz que a responsabilidade social é a obrigação de uma organização maximizar o seu impacto positivo e minimizar os seus efeitos negativos, sendo um membro contributivo da sociedade e tendo sempre em consideração as necessidades e desejos a longo prazo da própria sociedade. RSC significa ser um bom hospedeiro dos recursos económicos e humanos da sociedade. Esta definição aparece, porém, mais adequada para definir “desenvolvimento sustentável” do que “responsabilidade social”, por ser vaga e com uma tónica que acentua o impacto geral que a atuação de uma empresa pode ter na sociedade. No ponto de vista de Bloom e Gundlach (2001), a responsabilidade social deve ser tomada como as obrigações da empresa para com as suas partes interessadas, obrigações que ultrapassam os princípios legais e o dever de gerar lucro que qualquer empresa tem para com os seus acionistas.

Em suma, ainda que não esteja firmada nenhuma definição única de responsabilidade social, nem na sua profundidade, nem na sua teleologia ou na sua amplitude, a academia tem investido numa solidificação do conceito, apresentando diferentes modelos que a explicam, como abordamos de seguida.

1.2. Dimensões e Modelos da Responsabilidade Social das Organizações

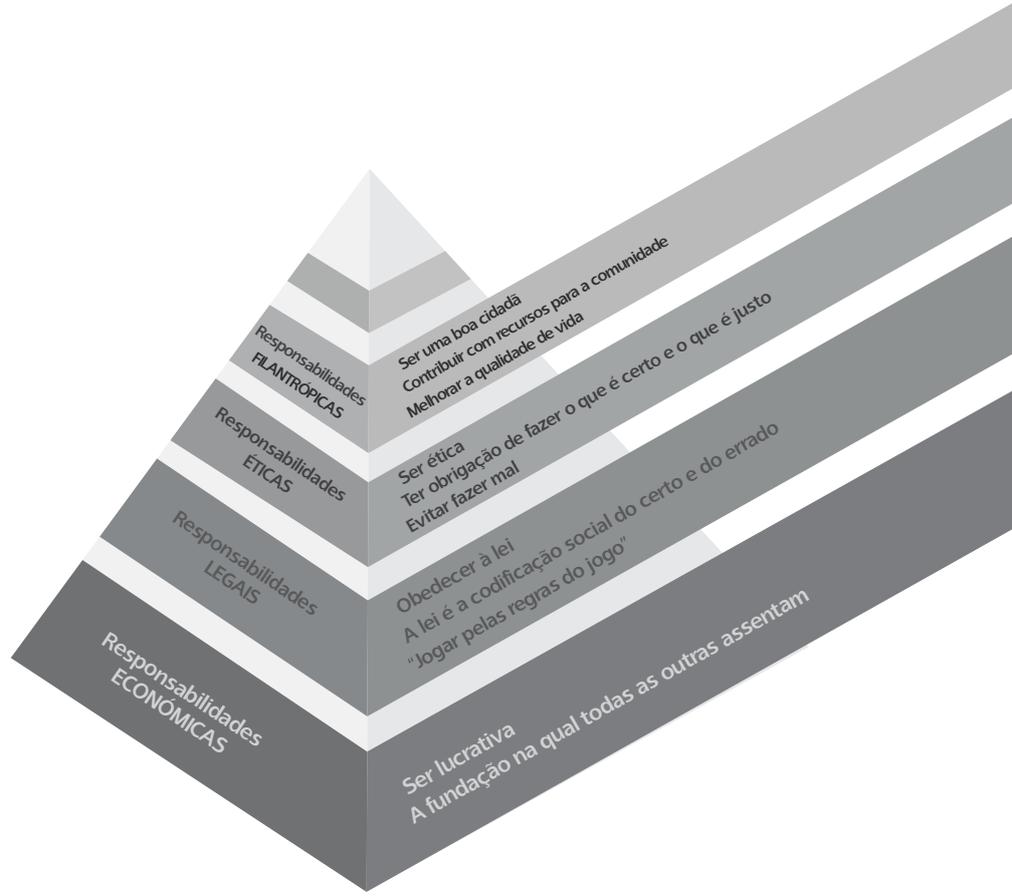
Bowen publica a obra seminal da responsabilidade social em 1953, *Social Responsibilities of the Businessman* (Responsabilidade Social do Empresário), onde inaugura o termo e formaliza a génese da responsabilidade social tal como a conhecemos hoje. Na sequência dessa obra, Howard Bowen é considerado o “pai” da responsabilidade social, embora o investigador que mais se tem destacado no percurso de solidificar a responsabilidade social seja Archie Carroll.

Com a sua proposta da “pirâmide da responsabilidade social” (Carroll, 1991), ainda hoje tida como o modelo mais amplamente repetido da responsabilidade social, e, mais tarde, com o modelo *value, balance, accountability* (VBA; valor, equilíbrio, responsabilização), em conjunto com Schwartz (Schwartz & Carroll, 2008), o percurso de Carroll confunde-se com o percurso da investigação científica desta área.

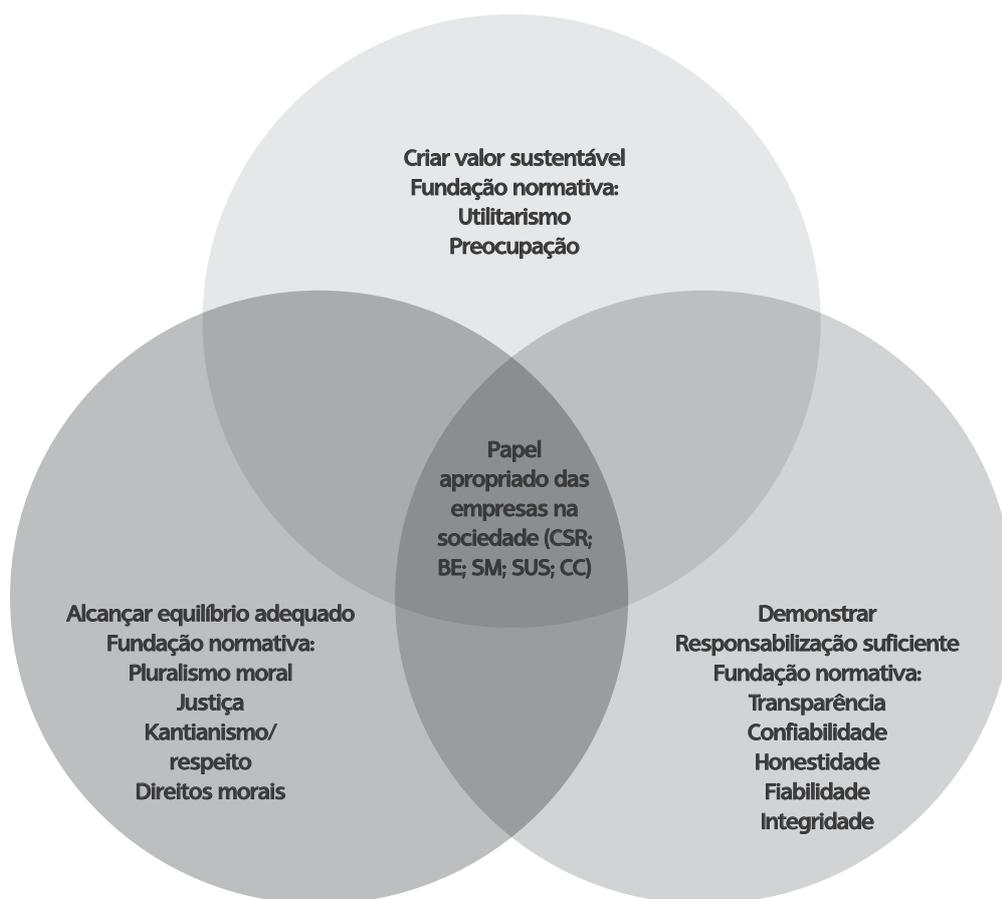
Nessa pirâmide (Figura 1), Carroll (1991) coloca na base as responsabilidades económicas como a mais primária das responsabilidades de uma empresa – tem de ser lucrativa, esse é o alicerce sobre o qual tudo o resto assentará. Depois, o autor postula que as responsabilidades legais se devem seguir – a obediência à lei, o saber o que é certo e o que é errado é um dos mínimos que uma empresa que queira ser socialmente responsável tem de atingir. No terceiro patamar, o autor enfatiza a necessidade de “evitar fazer mal”, agindo eticamente, de forma justa. No topo da pirâmide, aparecem-nos, então, as responsabilidades filantrópicas – que só fazem sentido depois de os degraus abaixo estarem percorridos. A filantropia aqui é entendida como boa cidadania, pelo contributo que cada empresa pode dar para a melhoria da sua comunidade e da sociedade em geral.

Figura 1
Pirâmide da
responsabilidade social.

Nota. Adaptado de
Carroll, 1991, p. 42



Mais recentemente, Carroll, em parceria com Schwartz, propôs um novo modelo, o modelo VBA, cujo objetivo principal é apurar o conceito principal dos vários termos que se irmanam à responsabilidade social e um terreno comum, quer ao nível teórico, quer ao nível da própria atuação das empresas (Schwartz & Carroll, 2008). Este vem, de resto, acrescentar valor ao modelo piramidal que Carroll (1991) havia sugerido antes e, de alguma forma, substituí-lo (Leandro & Rebelo, 2011). Este novo modelo pretende mostrar que a interseção entre gerar valor, equilibrar o lucro com os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações, pode desenhar o papel mais apropriado das empresas na sociedade. Schwartz e Carroll (2008) acreditam que essa tríade é a base que deve fundamentar a relação entre as empresas e a sociedade. É nessa interseção que se encontram os conceitos da "responsabilidade social", da "cidadania corporativa", da "sustentabilidade", da "gestão dos *stakeholders*" e da "ética nos negócios". Isto é, é nessa coincidência concêntrica dos três vetores das ações das empresas que conseguimos identificar os cinco tipos de enquadramento que as empresas podem/devem tomar para a sua gestão (Figura 2). Schwartz e Carroll propõem ainda que este modelo pode servir para refletir sobre a gestão estratégica e a *corporate governance* (governança organizacional).

**Figura 2**

O modelo *value, balance, accountability* – cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais.

Nota. Adaptado de Schwartz & Carroll, 2008, p. 175. Legenda. CSR = *corporate social responsibility* [responsabilidade social corporativa]; BE = *business ethics* [ética dos negócios]; SM = *stakeholder management* [gestão dos stakeholders]; SUS = *sustainability* [sustentabilidade]; CC = *corporate citizenship* [cidadania corporativa]

Carroll (1999) havia sugerido antes que se olhasse para a responsabilidade social como tendo, essencialmente, quatro entendimentos ou enquadramentos possíveis. A responsabilidade social serviu, nos anos 90 do século passado, como ponto de partida para temáticas afins, muitas das quais semelhantes à responsabilidade social e, até, coincidentes com ela. Responsabilidade social, teoria dos *stakeholders*, teoria da ética nos negócios (*business ethics*), e cidadania corporativa foram os temas que partiram dessa plataforma (Schwartz & Carroll, 2008). Ora, cada uma destas matérias começou a desenvolver os seus próprios enquadramentos teóricos e a sua área de estudos. Schwartz e Carroll acrescentam em 2008, aquando da publicação do modelo VBA, o tema da sustentabilidade, que veio também a ganhar protagonismo e tem muitas coincidências com a própria responsabilidade social.

Dos cinco conceitos presentes no âmago do modelo VBA, a RSC é aquele que os autores consideram que vigora há mais tempo enquanto enquadramento válido para analisar as relações entre as organizações e a sociedade. Carroll (1999) identifica a origem da responsabilidade nos anos 30/40 do século XX, ainda que sugira que demos lugar de destaque à obra de Bowen como a basilar (publicada em 1953). As preocupações iniciais da responsabilidade social estavam relacionadas com a minimização dos impactos negativos que as empresas podem ter na sociedade, mas migrou para a ideia mais proativa de “fazer o bem”.

A ética nos negócios (BE, na Figura 2) é aquele campo que podemos, de facto, afirmar que existe desde que existem negócios. Contudo, De George (1987, como citado

em Schwartz & Carroll, 2008) é considerado o primeiro autor que delimita a ética nos negócios como um campo de estudos autónomo, institucionalização essa que é identificada pelo próprio como tendo acontecido em 1985, ainda que ressalvando que a sua definição continuava por apurar. No início, tinha como discussão primária o pensamento sobre a moralidade dos negócios em geral, mas, com os recentes escândalos de grandes empresas e os seus efeitos (nomeadamente, os efeitos regulamentares), o campo da ética nos negócios parece ter tomado um interesse mais particular na forma como as empresas e os seus agentes podem “evitar fazer mal” à sua envolvente (pessoas e ambiente).

Já a gestão dos *stakeholders* (SM, na Figura 2) tem sido um conceito dominante no campo da gestão e outras áreas das ciências sociais. Schwartz e Carroll (2008) chamam a atenção que o conceito de *stakeholder* pode ser encontrado no final dos anos 30, pela voz de Barnard (1938, como citado em Schwartz & Carroll, 2008). Mas foi, de facto, com a contribuição teórica de Freeman (1984) – que revela a integração lógica e coerente dos *stakeholders* no ambiente organizacional –, que a teoria dos *stakeholders* ganhou *corpo* e começou a captar a atenção de académicos dos mais variados campos de estudo (Schwartz & Carroll, 2008). No seu começo, parecia que a gestão dos *stakeholders* apenas desviava a atenção do grupo particular que tinha mais *peso* até então no processo de decisão das empresas (os acionistas), mas, nestas últimas décadas, formaram-se já uma série de ideias-força sobre esta teoria aplicada e uma das mais relevantes é, com certeza, a de que os interesses e necessidades de todos os grupos que afetam e/ou são afetados pelas atividades da organização devem ser ponderados nas suas políticas e práticas e, portanto, os acionistas, investidores e proprietários estão também incluídos nessa equação (Schwartz & Carroll, 2008). Relativamente à sustentabilidade (que nos aparece como SUS, na Figura 2), a sua origem remonta à publicação do relatório *Our Common Future* (O Nosso Futuro Comum)⁶ – também conhecido por “Relatório Brundtland”, em 1987 (Leandro, 2009; Schwartz & Carroll, 2008) –, um esforço recompensado das Nações Unidas para garantir aquilo que apelidaram de “desenvolvimento sustentável”, conceito mais amplo do que o da “responsabilidade social” mas *irmão*⁷ deste e que se pode resumir no desenvolvimento que procura suprir as necessidades de hoje sem comprometer as necessidades das futuras gerações.

Claro é que, até pela comissão que ficou encarregue do relatório, a Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento⁸, o desenvolvimento sustentável ficou marcadamente ligado à ideia de proteção ambiental, mas, ao longo dos anos, o seu

6 Também conhecido por “Relatório Brundtland” pelo facto de a ex-Primeira-Ministra norueguesa ter dirigido a comissão.

7 Já se havia traçado em Leandro (2009) o caminho paralelo entre a institucionalização da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. A Declaração de Estocolmo, em 1972, foi a *mise-en-scène* para se começar a pensar e falar de ambos os tópicos. Segue-se o denominado “Relatório Brundtland” – *Our Common Future*, de 1987, e a Conferência das Nações Unidas do Ambiente e do Desenvolvimento, de 1992, conferência esta que deu origem à Agenda 21. Em 1999, Kofi Annan, na altura secretário-geral das Nações Unidas, convocou as empresas, no Fórum Económico de Davos (Cortina, 2005) a pensar nestas temáticas. Esse repto resultou no Pacto Global das Nações Unidas, amplamente divulgado hoje em dia.

8 World Commission on Environment and Development, no original.

espectro alargou-se para todo o tipo de impacto que a gestão de recursos atual pode ter no futuro, incluindo impactos ao nível social. E é neste âmbito que surge a expressão “triple bottom line”, da qual já falámos em páginas anteriores. A expressão, cunhada por Elkington (1999), sedimentou o elo que faltava entre a sustentabilidade (ou o desenvolvimento sustentável) e a área da gestão, apontando para o facto de as empresas precisarem de assentar as suas estratégias na procura da prosperidade económica (*profit*), proteção ambiental (*planet*) e no equilíbrio social (*people*).

O último dos enquadramentos das relações entre as organizações e a sociedade que emerge da confluência das três áreas que Schwartz e Carroll (2008) consideram cruciais na gestão das organizações – ou seja, o valor, o equilíbrio e a prestação de contas – é a cidadania corporativa (CC, na Figura 2). Este conceito, apesar de mais recente do que os outros, ganhou relevância mais rapidamente e não é mais do que o desenvolvimento conceptual e pragmático, com alguma elevação, do conceito de “filantropia corporativa”. De alguma forma, por coincidir com a responsabilidade social naquilo que é uma das suas dimensões mais “visíveis”, acaba por ser confundida com a mesma. Podemos ver na Tabela 2, uma sistematização do que acabamos de falar.

Critério/ conceito	Responsabilidade social corporativa	Ética nos negócios	Gestão dos stakeholders	Sustentabilidade	Cidadania corporativa
História	Anos 60 (e antes)	Anos 70	Anos 80	Anos 90	Anos 2000
Origens	Impacto social	Moralidade	Aqueles que não são acionistas	Ambiente	Comunidade/ filantropia
Definição central	Faça o bem	Evite danos	Equilíbrio de interesses	Garantia de futuro	Contribuir para a sociedade

Tabela 2

Análise comparativa dos enquadramentos dominantes empresas-sociedade.

Nota. Adaptado de Schwartz & Carroll, 2008, p. 166

Carroll tem sido um vanguardista, não apenas nas propostas e avanços que tem realizado, mas na leitura e compreensão do próprio fenómeno ao nível conceptual, recolhendo o que outros autores contribuem para essa evolução, daí que Dahlsrud (2008) afirme que é de Carroll a revisão de literatura mais importante, revisão essa que se inicia precisamente com o artigo de Bowen (1953). Foram esforços importantes para conseguir definir a RSC, ainda que não seja o suficiente para um consenso absoluto (Satyavathi & Ramesh, 2022).

Dahlsrud (2008) aponta ainda a contribuição das análises de Moir (2001), que dá continuidade ao trabalho de Carroll, adicionando ainda as definições mais usadas na literatura sobre negócios, como as recolhidas por Joyner e Payne (2002) e Carter e Jennings (2004). Com o objetivo precisamente de resumir quais as dimensões da responsabilidade social mais prementes na literatura sobre o tema, Dahlsrud (2008), baseando-se nos autores supramencionados e outros, publica um estudo de 37 definições de responsabilidade social. As cinco dimensões que, de acordo com o autor, relevam em todas essas propostas de definição podem ser analisadas na Tabela 3.

Tabela 3

As cinco dimensões da responsabilidade social, aplicação do sistema de codificação e expressões-exemplo.

Nota. Adaptado de Dahlsrud, 2008, p. 4

Dimensões	A definição está codificada na dimensão se se referir a	Expressões-exemplo
Dimensão ambiental	Meio-ambiente	“um ambiente mais limpo” “preocupações ambientais nas suas operações de negócio”
Dimensão social	Relação entre as empresas e a sociedade	“contribuir para uma sociedade melhor” “considerar o pleno espectro do seu impacto nas comunidades”
Dimensão económica	Aspetos socioeconómicos ou financeiros	“contribuir para o desenvolvimento económico” “preservar a geração de lucro”
Dimensão dos stakeholders	<i>Stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i>	“interação com os seus <i>stakeholders</i> ” “como as organizações interagem com os seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades”
Dimensão do voluntariado	Ações não prescritas por lei	“baseado em valores éticos” “para além das obrigações legais” “voluntariamente”

O autor conclui que, destas cinco dimensões – ambiental, social, económica, dos *stakeholders* e do voluntariado –, as que têm maior presença nas citações estudadas são as dimensões dos *stakeholders* e a social (88% ambas), seguidas pela dimensão económica (86%) e pela do voluntariado (80%), e, com maior diferença pontual, aparece a dimensão ambiental (59%). Dahlsrud (2008) consegue, com este estudo, demonstrar que, ao contrário do que é mais associado à responsabilidade social (a sua componente ambiental, ecologista, “verde”), são as suas facetas relacionais com os *stakeholders* e a social que aparecem com maior ênfase.

Uma outra perceção comum em relação à responsabilidade social é que se *limita* a uma atitude filantrópica, caritativa, e essa também figura apenas em terceiro lugar. Resulta também do estudo de Dahlsrud (2008) a constatação de que há, em certa medida, uma consolidação das dimensões mais profundas da responsabilidade social, ainda que não totalmente em concordância com o *benchmark* desta matéria (referimo-nos à “pirâmide de Carroll”): as camadas mais significativas da responsabilidade social são, efetivamente, as que se relacionam com a implementação de políticas e práticas que privilegiem as relações com os *stakeholders* (primariamente com os seus colaboradores, acrescentamos nós); a dimensão social, que verdadeiramente invoca a diferença entre este tipo de responsabilidade e outras que qualquer organização tem (legais, de qualidade, etc.); e a económica, no sentido de assegurar a perenidade na área onde atuam, exatamente para proteger o capital tangível e intangível da organização e, dessa forma, garantir a base da sobrevivência quer da organização, quer dos seus membros e outras partes interessadas.

Já Moir (2001) optou por elencar as áreas em que a responsabilidade social deve atuar baseando-se na compilação da CSR Europe⁹: local de trabalho (colaboradores), mercado (clientes, fornecedores), ambiente, comunidade, ética e direitos humanos. Ao refletir sobre a visão de Moir, admitimos que a componente ou dimensão económica está embutida na área do local de trabalho (onde estão focadas as preocupações com os colaboradores e tudo o que isso implica) e na área do mercado (ao garantir que os produtos, serviços, bens, chegam nas melhores condições ao mercado).

Posto isto, podemos admitir que a opinião pública e os média, como seus grandes formadores, têm desenvolvido uma visão algo distorcida do fenómeno. E, por outro lado, podemos também constatar que tem havido um esforço por parte da academia em solidificar o conceito naquilo que são os seus fundamentos mais *puros*: a responsabilidade social deve ser vista, primeiramente, como um meio de procura de relações transparentes e sólidas com as partes interessadas no desempenho das organizações.

Percebe-se que não é tempo de *fechar* a definição de responsabilidade social. O conceito ainda carece de um caminho que, com certeza, lhe trará maior universalidade e legitimidade. Contudo, sabemos que a génese da responsabilidade social é o pôr-em-prática uma postura ética das organizações perante todos os que são afetados pelas suas ações e que essas ações sejam impactantes de forma positiva na sociedade, no ambiente, perante todos os *stakeholders*. Ir além da lei e da moral:

a empresa socialmente responsável sabe que a sua existência depende da geração de lucro, mas não aceita esse repto a qualquer custo; mantém com todos os seus *stakeholders* uma relação sólida, baseada na confiança e na transparência. Não procura ser caritativa, mas justa, nomeadamente com os seus colaboradores, a quem potencia uma verdadeira qualidade de vida no trabalho e uma relação equilibrada com a sua vida pessoal. Também sabe que tem de responder em primeira mão a quem alimenta a sua existência – os acionistas – e, por isso, luta por ter uma empresa perene e lucrativa, que sobrevive aos “ventos e tempestades” do mundo atual. A empresa socialmente responsável tem sempre em conta que tem de explorar o mundo que a rodeia em prol do seu progresso e não da sua deterioração e por isso não desperdiça, não estraga e não maltrata o ambiente. Entre outras tantas atitudes que definem uma empresa socialmente responsável, não podemos terminar sem assinalar uma das que esteve na base da sua adoção e crescimento enquanto estratégia válida: a responsabilidade social também é devolver à sociedade parte dos lucros que este ajudou a gerar. (Leandro & Rebelo, 2011, p. 24)

Com uma noção mais clara da nossa posição sobre o conceito de responsabilidade social, avançamos, no próximo ponto, para uma incursão histórica do mesmo, da sua génese e evolução.

⁹ Organização europeia, fundada em 1995, cujo objetivo principal é estabelecer a ligação entre as empresas, tendo em vista a partilha das melhores práticas de responsabilidade social, a inovação em projetos entre as empresas e os seus *stakeholders*.

1.3. Evolução Histórica do Conceito

A noção de responsabilidade social, entendida como a devolução à sociedade de parte dos lucros acumulados pelas empresas, em forma de caridade, solidariedade – não é recente, embora seja uma noção muito redutora. Muito antes de a responsabilidade social ser olhada como componente da gestão estratégica de uma organização, grandes industriais e homens de negócio anglo-saxónicos como Carnegie, Lever ou Cadbury (Blowfield & Murray, 2008; Lantos, 2001; Post et al., 2002) encaravam a filantropia como parte da sua função social. No acordar da era pós-revolução industrial, com a pobreza a grassar o proletariado, alguns industriais construíam verdadeiras cidades, equipadas com escolas, hospitais, casas, para que os seus trabalhadores pudessem viver com o mínimo de condições de dignidade. Resumindo, a vontade expressa pelas empresas de mudar positivamente a sociedade não é um fenómeno recente, como dizem May et al. (2007), quando afirmam também que a responsabilidade social é, de alguma forma, uma *filha* da industrialização e da moderna globalização.

A visão mais estratégica da responsabilidade social, e não apenas tática, pequena, caritativa, é mais recente. Podemos situar nos últimos 30 anos o investimento das empresas nesta forma de estar e, conseqüentemente, o seu estudo pela academia. O facto de as empresas terem ganho muito relevo enquanto organizações contribuiu para que a inclusão de práticas de responsabilidade social tivesse sido alavancada, como dizem Korten (1996) e Post et al. (2002). No fundo, importa notar, as empresas assumiram, a partir da segunda metade do século XX, a condição de instituição social mais poderosa.

Assim, tendo em conta essa preponderância das empresas enquanto instituições, assume-se também que têm de ter outro tipo de responsabilidade, a responsabilidade de zelar por todos, e que as suas decisões têm esse tipo de impacto. Srour (2000) concorda, relacionando a perda de preponderância das ditas instituições tradicionais (Estado, Igreja, família) com o elevar da importância social das empresas. Neto (1999) acrescenta ainda que foi esse crescendo de protagonismo que levou a responsabilidade social a surgir como uma nova abordagem à gestão, a um recálculo de estratégias, tendo em conta as necessidades das diferentes partes interessadas nas ações das organizações – este movimento, ou, se quisermos, este novo paradigma principia a sua construção nos inícios dos anos 90.

Claro que esta demarcação não é fácil de identificar, a fronteira entre a *mera* filantropia corporativa, atos de cidadania corporativa isolados, comportamentos *apenas* éticos, e uma verdadeira, real, holística assunção de uma gestão baseada na responsabilidade social. Uma das formas que os autores relevantes da área sugerem para que consigamos apurar essa demarcação é quando esses atos isolados e eventuais se tornam parte do quotidiano da organização, quando há proatividade na proposta de fazer face às necessidades de todos os *stakeholders*, e não apenas manter-se num comportamento reativo. Capaldi (2005), contudo, não tem dúvidas: “a responsabilidade social corporativa significa servir os interesses sociais e políticos sem esperar uma remuneração direta, mas que é consistente e, indiretamente, concorre para gerar valor a longo prazo para os investidores; não é filantropia” (p. 415).

Na perspectiva de Blowfield e Murray (2008), as duas posturas podem distinguir-se da seguinte forma: a maior parte da responsabilidade social atual distingue-se da filantropia corporativa pelo envolvimento que as empresas demonstram na implementação de políticas e programas que verdadeiramente mudam as práticas da gestão e não se preocupam apenas com a devolução de parte dos seus lucros à sociedade. Os mesmos autores afirmam ainda que esses programas não são necessariamente requisitos legais, mas vontade voluntária da empresa.

Há autores, no entanto, que invocam que a raiz da responsabilidade social está precisamente na filantropia (Ihlen et al., 2011). A filantropia é desejável, diz Carroll (1991), mas, efetivamente, é a menos importante das camadas da pirâmide da responsabilidade social por ele desenhada, isto é, menos importante do que as camadas das responsabilidades éticas, legais e económicas. Zenone (2006) não deixa de concordar com Carroll, formulando a sua opinião no sentido em que uma é parte da outra:

a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem toda a gestão, ou seja, sua ação deixa de ser individual e passa a refletir uma ação conjunta da empresa em prol da cidadania. (p. 11)

Zenone (2006) reforça ainda que uma organização que atue neste enquadramento contribui “de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere” (p. 11). Busquemos, então, a reflexão de Cortina (2005) para firmar aqui que a responsabilidade social não pode nunca ser encarada como *mera* filantropia ou ações de caridade, eventuais e esporádicas, sem estratégia a suportá-las. A responsabilidade social, para esta autora, deve ser entendida como uma “ferramenta de gestão, como uma medida de prudência e como uma exigência de justiça” (Cortina, 2005, para. 10).

Um dos entraves que mais afeta a consolidação da responsabilidade social como um verdadeiro, sólido, paradigma da gestão, é esta sua face de “solidariedade social” que lhe é atribuída e que tem um apelo mediático forte. Frankental (2001), um dos autores que tem contribuído para a detração da responsabilidade social, conclui, no seu artigo mais afamado¹⁰, que a responsabilidade social é uma invenção das relações públicas. Também esta forte ligação estética da responsabilidade social à filantropia tem levado a que seja confundida com o marketing social ou marketing de causas sociais (Michel & Lampert, s.d.; Zenone, 2006).

Isto significa que o facto de algumas das ações e práticas da responsabilidade social, precisamente por lhes ter sido dado tanto espaço nos média, serem confundidas com o todo acaba por ajudar os seus detratores a induzir que não é para além do lucro que as empresas socialmente responsáveis atuam, mas antes visando o mesmo (Leandro, 2009).

Zenone (2006) define marketing social como uma “ferramenta estratégica cujo foco é a transformação social através da realização responsável de ações sociais por parte

10 “Corporate Social Responsibility: A PR Invention?” (Responsabilidade Social das Organizações: Uma Invenção de Relações Públicas?; Frankental, 2001).

das empresas” (p. 24). Já Michel e Lampert (s.d.) esclarecem os conceitos, dizendo que a responsabilidade social se distingue pelo compromisso das empresas em enveredarem por comportamentos éticos, na sua relação com os colaboradores e as suas famílias, contribuindo para a sua qualidade de trabalho e de vida; na relação com os clientes, criando bens com a qualidade necessária e desejável; e na relação com a comunidade envolvente e com a restante sociedade, contribuindo para o progresso económico. Já o marketing para causas¹¹ é, segundo os mesmos autores, uma “ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo” (p. 1).

Olhando agora o oposto destas dissociações relativamente à responsabilidade social, vemos a ligação umbilical à ética e, em particular, à ética dos negócios ou empresarial ou ética empresarial. Antes, preocupamo-nos em descrever a face mais tangível e superficial da responsabilidade social e a depauperização que a sua mediatização provoca ao conceito. Agora, abracemos aquilo que se pode considerar a sua génese, a sua alma – a ética.

Ainda que distintas, ética e responsabilidade social estão intrinsecamente conectadas – “não há debate: o comportamento ético é uma assunção pré-requerida para a responsabilidade social estratégica” (Werther & Chandler, 2006, p. 10). Afirmamos então que a ética está no âmago da responsabilidade social, contudo, não a esgota. Não são a mesma coisa, não podemos nivelar ambos os conceitos, mas devemos sempre assumir que a ética está na origem de qualquer estratégia de construção da verdadeira responsabilidade social.

Embora não sejam equivalentes, há quem julgue que esta distinção – entre responsabilidade social e ética nos negócios – é antes um modo recorrente de uso dependente das áreas científicas em que são refletidas. Rego et al. (2006) apontam que o termo “responsabilidade social” é utilizado mais frequentemente na literatura de gestão do que na literatura sobre ética nos negócios, referindo ainda que alguns autores julgam os dois conceitos como coincidentes (“responsabilidade social” e “ética nos negócios”), porém, esta ideia não é amplamente consensual na literatura. Estes autores, baseando-se no Instituto Ethos¹², que “a ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios” (Rego et al., 2006, p. 25). É destes mesmos autores um quadro-resumo de todas estas camadas, perspectivas e questões que levantamos aqui. Ao tipificarem as diferentes teorias que subjazem ao(s) entendimento(s) da responsabilidade social, Rego et al. apresentam toda a miríade de pontos de vista de uma forma mais sistematizada.

11 “Marketing para causas”: outra forma de denominar o marketing social.

12 O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização “cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (Instituto Ethos, s.d., para. 1).

Estes autores propõem-nos que encaixemos os estudos sobre a responsabilidade social em teorias distintas, nas quais podemos ver as diferentes abordagens que os académicos têm tido sobre esta temática. Assim, Rego et al. (2006) apresentam as teorias de Garriga e Melé (2004) – as teorias (a) instrumentais, (b) políticas, (c) integrativas e (d) éticas.

As teorias instrumentais são aquelas que resultam de um pensamento logicamente instrumentalizado sobre a utilidade da responsabilidade social, isto é, os estudos que a veem como *vantajosa* para a organização, daí a sua vontade em adotá-la. Seja pela mera maximização do lucro, ou por ganhos de imagem, os autores que vocalizam estas teorias, sustentam-se na premissa de que as organizações, especialmente, as organizações lucrativas, só enveredam pela responsabilidade social enquanto isso lhes for útil.

Já as teorias políticas são fruto de linhas de pensamento de autores que não dissociam a atuação empresarial ou organizacional da esfera política. E, portanto, sugerem que, quer pelo seu poder na sociedade, quer pelo seu papel no equilíbrio social, as organizações não se podem alienar da preponderância que a responsabilidade social tem ao nível político.

As teorias integrativas servem de *gaveta* para as propostas científicas que analisam a responsabilidade social pela ótica de que as organizações têm sempre de ponderar a integração das preocupações dos que as rodeiam, para garantirem a sua estabilidade na área onde atuam. Isso significa ter de gerir os *issues* (assuntos, questões) com as suas partes interessadas, ter de cuidar das perceções que se geram na esfera pública, ter de ponderar aquilo que é a sua condição de agente público.

Finalmente, as teorias éticas são aquelas que olham de forma mais *limpa* para a responsabilidade social. Constituem os estudos que se fundamentam numa base de atuação ética que as organizações devem alcançar, tendo em conta as grandes linhas de ação e proteção da humanidade, da construção social como somatório de comportamentos, ao qual as organizações têm, também, de pertencer.

Assim, julgamos fundamental clarificar que, no nosso ponto de vista, a ética é condição vital para a edificação de uma estratégia *real* de responsabilidade social das organizações, o que arreda as teorias instrumentais de uma efetiva vontade de a implementar. Posto isto, falta delimitar esta relação responsabilidade social – ética, que desenha um dos pontos de partida para o nascimento e reforço desta postura voluntária das organizações.

Consideramos, pois, que responsabilidade social não existirá sem ética (digamos que é condição *sine qua non*), mas estas não são plenamente coincidentes. Ihlen et al. (2011), por exemplo, dizem que se a sociedade quer continuar a depositar nas organizações o *onus* de serem as instituições dominantes (Igreja, Estado, família), então temos mesmo de validar a responsabilidade social como uma atuação que corporiza

a ética. A ética é a ciência da moral e a ética nos negócios pode definir-se como uma obediência às *morais* que vigoram no contexto empresarial em que determinada organização atua (Srour, 2000). Como silogismo, podemos dizer que responsabilidade social não pode existir se não houver uma gestão ética como base, no entanto, uma empresa pode ser ética sem querer enveredar por uma gestão socialmente responsável. Se as organizações se limitarem ao cumprimento estrito das suas obrigações legais e éticas, não estamos a incluir, por exemplo, as responsabilidades económicas e filantrópicas que, no mínimo, e como vimos na “pirâmide” de Carroll (1991), compõem os restantes domínios da responsabilidade social.

1.4. A Responsabilidade Social Interna

Responsabilidade social é isso. As pessoas querem ser bem tratadas. E na medida em que são bem tratadas, elas respondem positivamente, apoiam, colaboram, participam, se relacionam bem, admiram e são o motivo de sustentação da empresa. (Grajew, 1999, p. 3)

Por ser a forma de responsabilidade mais *pura*, no sentido em que não tem tanta possibilidade de ser mediatizável, interessa focar a nossa atenção num dos âmbitos da responsabilidade social: o interno. Isto é, é importante delapidar a responsabilidade de toda a eventual (e criticável) natureza mediática, associada à responsabilidade social externa – de natureza filantrópica, com grande atrativo para os média –, e refletir mais sobre aquilo que esta forma de estar das organizações pode fazer pelos que lá *vivem*, os seus *stakeholders* internos. Zenone (2006), por exemplo, diz que é esta faceta da responsabilidade social que a afasta da *mera* filantropia: “ao contrário da filantropia, que somente olha para os menos favorecidos e lhes estende a mão, a responsabilidade social olha também para dentro da empresa e observa suas relações com todas as partes interessadas” (p. 13).

Neste contexto, temos de traçar aqui o quadro em que nasce a expressão “*stakeholders*”, a sua afirmação, conceção e teoria, e a centralidade que esta tem para o desenvolvimento e implementação da responsabilidade social.

Considerado o fundador da teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984) definiu-os como todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos da organização e que devem ser tidos em conta no quotidiano das decisões que têm de ser tomadas. Fundamentalmente, são os grupos que têm uma parte importante nas operações da empresa e que são afetados por elas. A teoria dos *stakeholders* veio a formatar o pensamento em diversas áreas científicas das ciências sociais, incluindo a comunicação organizacional (como veremos mais à frente), nomeadamente por substituir a visão de (público) *alvo*, muito funcional e instrumentalista, por uma visão mais próxima da comunicação de excelência proposta por Grunig e Grunig (cf., por exemplo, Grunig & Grunig, 2011): uma comunicação a duas vias, simétrica, onde o equilíbrio do poder das partes se dá pela consideração das necessidades e interesses de todos e pela efetiva participação das partes interessadas.

Rego et al. (2006) propõem uma visão multipolar das partes interessadas da empresa, cujo epicentro são os colaboradores, ladeados pelos fornecedores, concorrentes, clientes, Estado, investidores ou acionistas e a comunidade local. Mais afastada do centro, como que suportando tudo o resto, aparece a sociedade em geral (Figura 3). A proposta destes autores é, de resto, tradicional e demonstra a forma como a teoria de Freeman tem sido desenvolvida pela maioria dos utilizadores do conceito de “stakeholders”, embora com alguns acréscimos e/ou adaptações às diferentes realidades organizacionais.

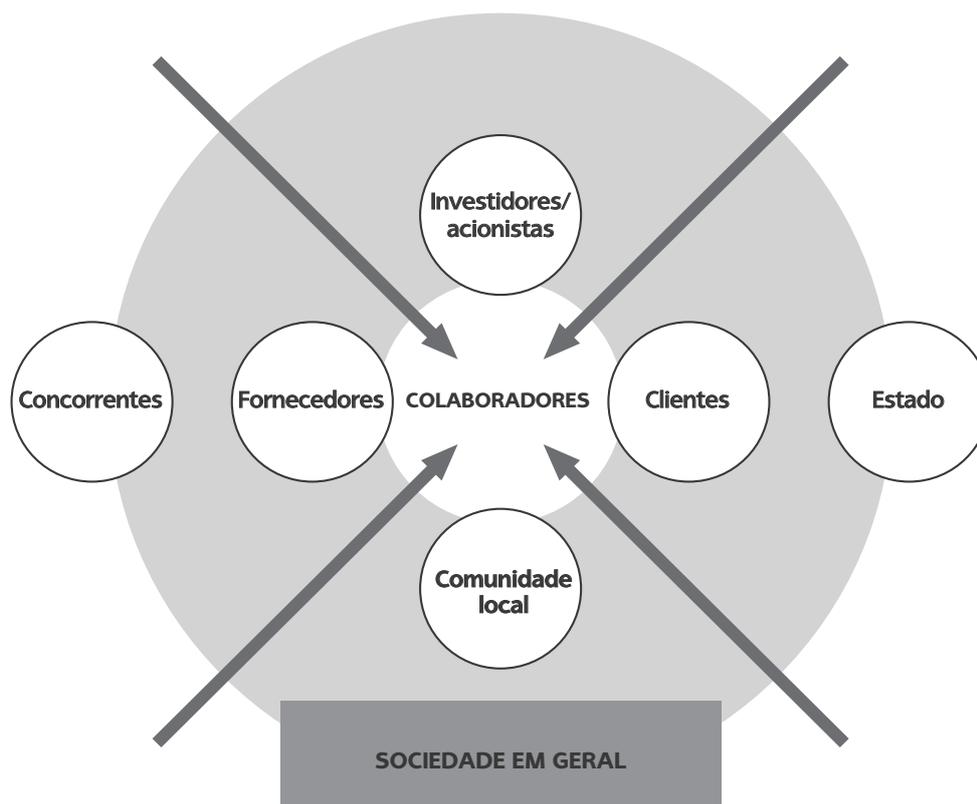


Figura 3
Visão multipolar dos stakeholders.

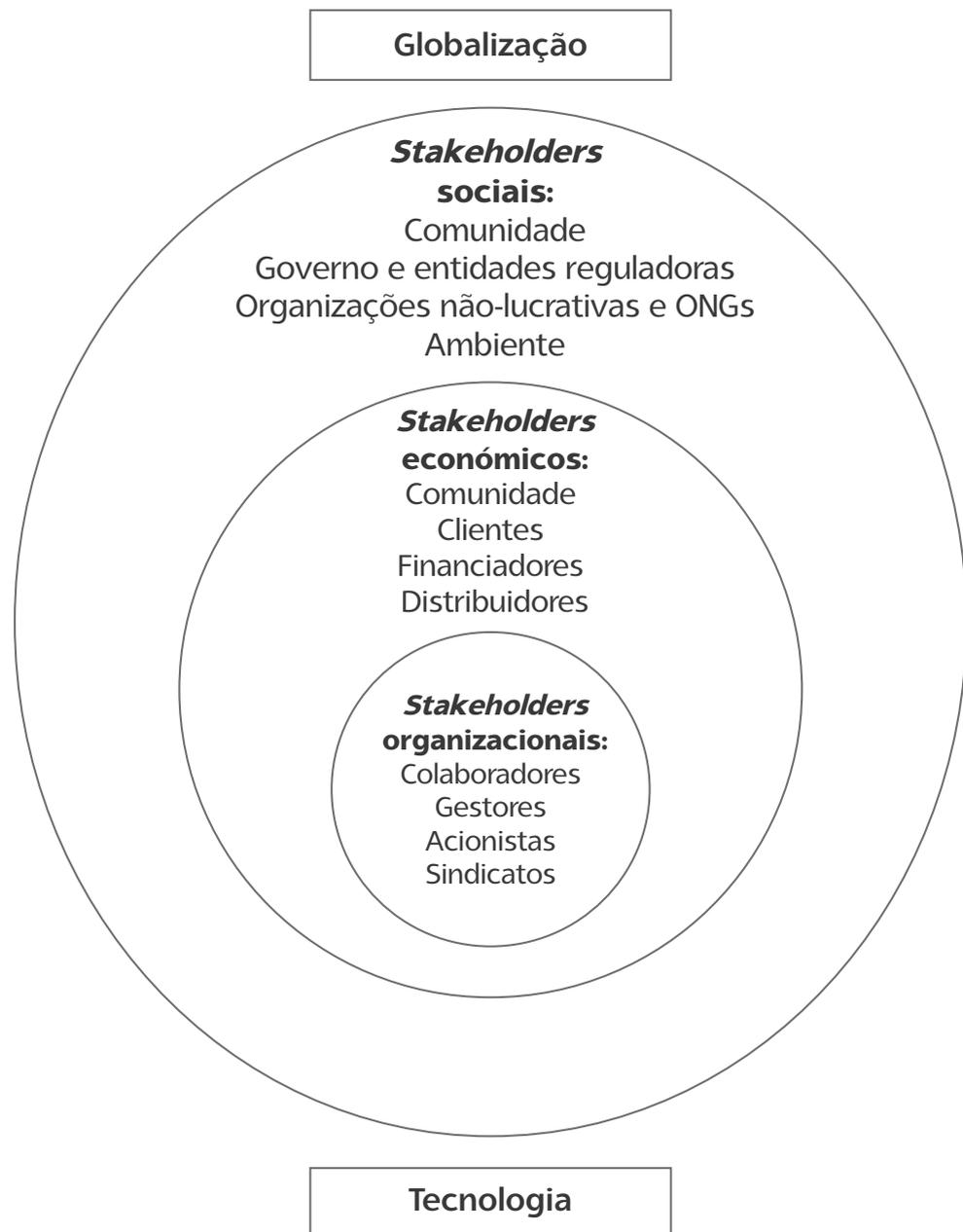
Nota. Adaptado de Rego et al., 2006, p. 113

Por outro lado, Werther e Chandler (2006) propõem uma tipologia de *stakeholders* mais detalhada, com os *stakeholders* organizacionais, ainda assim, no centro – grupo esse onde se incluem, obviamente, os colaboradores (Figura 4).

Figura 4

Os *stakeholders* da empresa.

Nota. Adaptado de Werther & Chandler, 2006, p. 4



Percebe-se, pelas diversas propostas de reflexão sobre *stakeholders*, que um dos grupos mais visados – o primário, o elementar –, das boas práticas em responsabilidade social são os colaboradores. Rodrigo e Arenas (2008) afirmam que, independentemente da tipologia estudada, há um grupo que tem sempre de ser incluído e destacado – o grupo constituído pelos recursos humanos da organização.

Waddock e Googins (2011) também defendem que o foco na responsabilidade social interna (empregados, fornecedores e distribuidores) é fator crítico para uma reputação autêntica e o alcance de sucesso da responsabilidade social. Aliás, a importância da responsabilidade social interna foi devidamente destacada no *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (Livro Verde:

Promoção de um Quadro Europeu Para a Responsabilidade Social das Empresas; European Commission, 2001), publicado pela CE, em 2001. E Rego et al. (2006) reproduziram as dimensões internas da responsabilidade social nele apresentadas que resumimos de seguida (Tabela 4).

Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no <i>Green Paper</i> da Comissão Europeia	
Dimensões	Alguns aspetos pertinentes
Gestão dos recursos humanos	Aprendizagem ao longo da vida Responsabilização dos trabalhadores Melhor informação no seio da empresa Melhor equilíbrio trabalho-família Maior diversidade de recursos humanos Igualdade remuneratória e de oportunidades para homens e mulheres
Saúde e segurança no trabalho	Adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e de outros parceiros Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde
Adaptação à mudança (processos de reestruturação)	Considerar os interesses de todos os <i>stakeholders</i> nos processos de reestruturação/fusões&aquisições Participação de todos os elementos afetados através de uma informação e consulta abertas Adoção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	Redução na exploração de recursos Redução das emissões poluentes Redução na produção de resíduos

Tabela 4

Dimensões internas da responsabilidade social contempladas no *Green Paper* da Comissão Europeia.

Nota. Adaptado de Comissão Europeia, 2001; Rego et al., 2006, p. 248

Como podemos constatar, as dimensões que a CE define como sendo críticas para uma efetiva responsabilidade social interna são: (a) a gestão de recursos humanos, (b) a saúde e segurança no trabalho, (c) a adaptação à mudança em processos de reestruturação, e (d) a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Das quatro dimensões, julgamos que as três primeiras são, de facto, as que mais impactam positivamente a vida dos colaboradores numa organização, sendo que a última pode até ser confundida com as preocupações ambientais de âmbito externo e não trata, digamos, do núcleo das preocupações que devem ser tidas com os stakeholders internos.

No âmbito da gestão de recursos humanos, a CE propõe que as empresas reflitam sobre *itens* como programas de formação e retenção dos colaboradores, ou sobre a sua autonomia, relação com chefias, fluxos informacionais, justiça, práticas de não discriminação e equilíbrio vida pessoal/vida profissional. Na dimensão da saúde e segurança no trabalho, a organização deve preocupar-se com as relações na sua cadeia de fornecimento e nas condições específicas que impactem a saúde e a segurança dos trabalhadores no seu local de trabalho. Falamos de condições como luz, espaço, ergonomia, qualidade do ar, entre outras.

Em sede da adaptação à mudança, em específico nos processos de reestruturação, a CE preocupou-se em elencar os tópicos que os gestores devem ter em conta para facilitar e homogeneizar as condições (efetivas, afetivas e informativas) dos colaboradores em momentos de desestruturação das suas vidas profissionais, estando no topo dessas prioridades, no nosso ponto de vista, a manutenção de postos de trabalho.

Por último, a CE agrega a estas três dimensões uma quarta – aquela que concerne a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais –, dimensão esta que remete para atitudes de proteção do meio ambiente, de promoção de comportamentos sustentáveis, poupança energética. Argumentamos, contudo, que a CE, ao incluir aqui as preocupações com a emissão de poluentes (o que, em alguns negócios, é parte do processo produtivo), de alguma forma, faz coincidir a responsabilidade social interna com a externa, naquilo que é dimensão “ambiente” da mesma.

Ainda assim, há que admitir que esta preocupação da CE em distinguir a responsabilidade social externa da interna e o facto de terem elencado as rubricas que devem ser consideradas quando cada organização estrutura as suas estratégias de responsabilidade social interna, veio reforçar a ideia de que os *stakeholders* internos das organizações devem estar no centro das preocupações e devem, como epicentro da responsabilidade social, serem o primeiro dos *investimentos* nesta matéria.

Outras organizações, como a Great Place to Work (GPTW)¹³, focam também as suas atenções no apuramento das boas práticas em sede da responsabilidade social interna. A GPTW realiza, já há mais de duas décadas, análises e parametrizações dos comportamentos das empresas naquilo que são as condições que proporcionam um bom local para trabalhar. Os *standards* considerados pela GPTW resumem-se nas dimensões da (a) *credibilidade*, isto é, a forma como os colaboradores percebem as práticas em matéria de “comunicação, da competência e integridade seus dos líderes”; (b) *justiça*, ou seja, a visão que os colaboradores têm sobre “a equidade, imparcialidade e justiça” no contexto da empresa; (c) *respeito*, a valorização que os trabalhadores recebem dos seus líderes, quer como “seres humanos (ou) como profissionais”; (d) *orgulho* (ou brio) que os trabalhadores têm na “empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo”; e (e) *camaradagem/espírito de equipa*, isto é, em que medida é que o ambiente de trabalho lhes “proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e comunidade” (Rego et al., 2006, p. 255).

Comparando as rubricas analisadas pela Great Place to Work com as sugestões dadas pelo *Green Paper* (European Commission, 2001), podemos inferir que os parâmetros sugeridos pela CE são mais vastos do que os desta organização internacional. Contudo, todos os *standards* avaliados pela Great Place to Work, a serem postos em prática de forma integrada e completa, são a grande base para uma responsabilidade social interna efetiva.

13 Great Place to Work é um instituto de investigação e consultoria sediado nos Estados Unidos da América que se dedica, há mais de 20 anos, ao estudo da *confiança* nas empresas, e, conseqüentemente, ao estudo aprofundado sobre o que faz de uma empresa um bom local para trabalhar Portugal foi o primeiro país da Europa a publicar o *ranking* das melhores empresas para trabalhar em 2000.

2. A Comunicação Organizacional

Os dois grandes campos teóricos onde se move esta obra são a responsabilidade social das organizações e a comunicação organizacional, que abordamos de seguida. Veremos, posteriormente, que este estudo assenta numa área coincidente – a comunicação da responsabilidade social – que emerge do cruzamento de ambas. A responsabilidade social tem feito um percurso multidisciplinar incerto com algumas tensões científicas e tem sido por força da sua apropriação das organizações que a academia se envolveu num exercício de produção de conteúdo conceptual desta temática.

Digamos que essa trajetória da responsabilidade social se assemelha, de alguma forma, à da própria comunicação organizacional, por lhe ter sido imputada alguma leveza, e questionada a sua utilidade, profundidade e *corpo* teórico. O caminho da comunicação organizacional está mais assente e aceite agora, no entanto, demorou quase um século a chegar ao estado atual de completa validação enquanto campo académico e científico.

Foi, também, por força da prática nas organizações, que não podem abdicar da comunicação nas suas diversas áreas de atuação – comunicação institucional, comunicação de marketing ou de negócio, comunicação interna, comunicação administrativa –, que impeliram sempre a que se refletisse mais, se construísse mais, se pensasse mais, se criassem cursos conferentes de grau académico nessas matérias, se fundassem associações, se criassem leis e normas deontológicas para as diversas áreas, ou seja, que se institucionalizasse a necessidade de solidificar as teorias e as práticas sobre a comunicação das e nas organizações.

Portanto, vemos aqui alguns paralelismos entre aquilo que a responsabilidade social, enquanto potencial novo paradigma de gestão das organizações, e a comunicação organizacional, enquanto área das ciências da comunicação, que, por direito próprio, deve ser a disciplina que rege as sobreposições entre ambas. Mas impera, agora, fazer um esforço de síntese sobre a comunicação organizacional, a(s) sua(s) definição(ões) e fundações, para depois fazermos uma incursão histórica ao conceito e à sua sedimentação enquanto disciplina científica e, finalmente, apontarmos o panorama atual da comunicação organizacional e que caminhos nos parecem estarem abertos para serem percorridos.

2.1. Percurso Histórico e Científico da Disciplina de Comunicação Organizacional

Numa revisão sobre o estado da arte da comunicação organizacional, Ruão (2004) aponta como o início da disciplina os anos 40 do século passado, nos Estados Unidos da América, tendo como fator propulsor as próprias organizações e a sua necessidade de terem competências mais eficazes ao nível da comunicação, com o objetivo de melhorarem o seu desempenho económico. Contudo, a contribuição das muitas *familias* científicas (ciências da comunicação, ciências das organizações, economia,

sociologia, psicologia...) fez desenvolver a comunicação organizacional num sentido de alguma “dispersão teórica” (Ruão, 2016, p. 14) e, simultaneamente, potenciou a tendência para esta se autonomizar das suas raízes para poder crescer. Os primeiros anos foram marcados por esta *adolescência* complicada e algo complexada de uma área da comunicação que era entendida como *menos pura*, mais *comercial*, orientada para ajudar as organizações a alcançar objetivos essencialmente económicos, aquilo que se usa apelidar como perspectivas “funcionalistas do papel da comunicação nas organizações” (Ruão, 2016, p. 14).

Nos anos 60, partindo da teoria dos sistemas, Katz e Kahn (1966) criam um modelo revolucionário aplicado às organizações. Este modelo visualiza as organizações como sistemas abertos, em constantes interações com o meio no qual estão inseridas, sendo modificadas pelos estímulos que recebem do exterior, convertendo-os em algo que depois devolvem ao seu contexto e sobre os quais se gerarão outros movimentos comunicativos – uns mais *controláveis* do que outros – (perceções, *feedback*), que, por sua vez, serão reintegrados na organização.

Obviamente, isto implica que, dentro das organizações, tudo se organize em torno da transformação desses *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas). A teoria sistémica trouxe à comunicação organizacional evolução, ao considerar que esta atua como agente, meio e canal para que essas transformações (*throughputs*) aconteçam e para que essa abertura do sistema seja efetiva, ou seja, criou as condições ideais para o desenvolvimento da disciplina. É também esta teoria dos sistemas que dá azo ao desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* (de Freeman, 1994), da qual falámos no capítulo anterior, dado que apenas uma organização que se entenda como sistema aberto pode e deve considerar quais os grupos, dentro e fora das suas fronteiras, que importam considerar na sua gestão.

O contributo dos teóricos sistémicos permitiu então um cenário onde a comunicação se torna fulcral, enquanto veículo necessário para a concretização das organizações enquanto sistemas abertos e em constante troca com o exterior, com as mudanças inevitáveis que se repercutem no seu interior. As organizações são constituídas por indivíduos que interagem e que estão “ativamente envolvidos no processo de criar e recriar a sua ordem social única” (Ruão, 2004, p. 13) e essa criação e recriação está altamente dependente da comunicação e do contexto e circunstâncias em que ocorrem.

Esta área das ciências da comunicação, com o desenvolvimento das teorias sistémicas e contingenciais, terá entrado numa fase de maturidade (Ruão, 2008; Sobreira, 2011; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001) e elevou-se dos entendimentos empírico-prescritivos de que sofria no início dos estudos sobre a disciplina. Na Figura 5, elaborada por Ruão (2008, 2016), e que aqui reproduzimos, atualiza a sistematização feita por Redding e Tompkins (1988). Nela podem observar-se, cronologicamente, as diferentes fases pelas quais a comunicação organizacional tem passado até se afirmar como a disciplina madura, complexa, instalada, que hoje se nos apresenta.

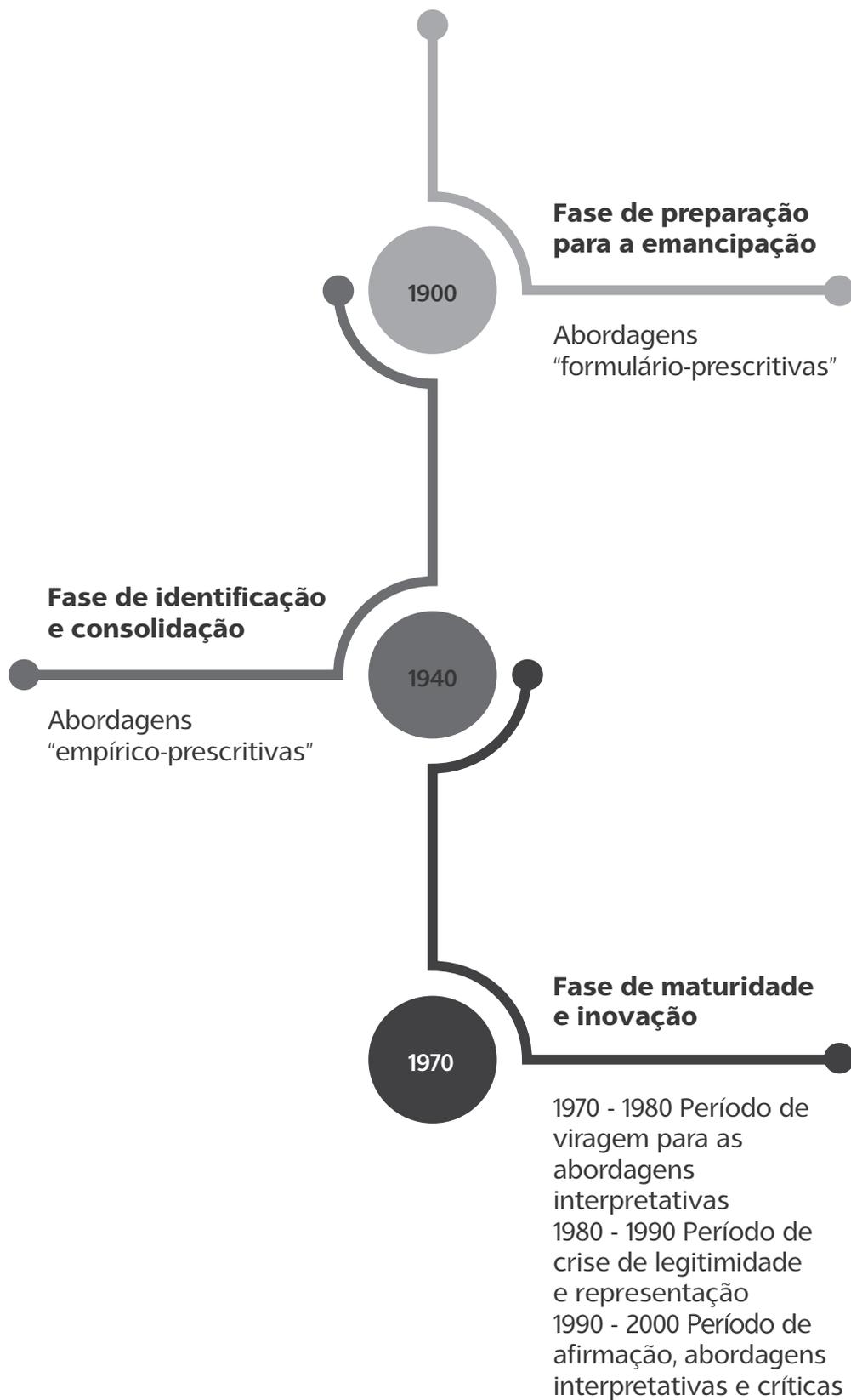


Figura 5
Evolução dos estudos em comunicação organizacional.
Nota. Adaptado de Ruão, 2016, p. 19

Nessa mesma cronologia, Ruão (2016) identifica uma “fase de preparação para a emancipação” (p. 19), que ocorre desde o início do século XX até aos anos 40, sendo essa a década de viragem na história da disciplina, onde começa a ser encarada, por direito próprio, como uma área do saber autónoma (cf., Jablin & Putnam, 2001; Putnam & Cheney, 1985; Redding & Tompkins, 1988; Ruão, 2008), coadjuvada por outras disciplinas que ainda hoje marcam a comunicação organizacional e a tornam multifacetada.

Essa segunda etapa da disciplina de comunicação organizacional, por força desses movimentos em torno da sua autonomização e reforço teórico, designa-se por “fase de identificação e consolidação”, quando, por exemplo, surgem as primeiras licenciaturas sobre esta matéria.

A última etapa identificada, que ocorre desde a década de 70 até aos nossos dias, designada de “maturidade e inovação”, foi impulsionada, essencialmente, por um investimento da academia em metodologias qualitativas, como complemento ou alternativa às, até então utilizadas quase em exclusivo, metodologias quantitativas; e pela introdução de outras temáticas e preocupações em sede das discussões em torno da comunicação organizacional, como a cultura organizacional.

É também nesta época que, de acordo com Redding e Tompkins (1988; Ruão, 2008; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001), se pode começar a desenhar os três caminhos de investigação mais relevantes em comunicação organizacional: (a) modernista, que se baseia no pensamento positivista de que as organizações são objetos naturais e concretos e, portanto, podem ser sujeitas a análises previsionais e controladas; (b) naturalista ou interpretativa, que vai no sentido oposto à anterior e evoca as organizações como sendo socialmente construídas pelos seus atores, logo, revestidas de grande subjetividade; e (c) crítica, que ao considerar que as organizações são resultado do potencial humano, são, conseqüentemente, passíveis de serem analisadas pelo ponto de vista dos processos sociais e comunicativos que as suportam.

Atualmente, o campo de investigação da comunicação organizacional está muito enérgico e é encabeçado por académicos como: Charles Conrad, Charles Redding, Cynthia Stohl, Dennis Mumby, Eric Eisenberg François Coreen, Fredric Jablin, Gail Fairhurst, George Cheney, James Taylor, Linda Putnam, Philip Tompkins e Stanley Deetz, entre outros (Oliveira & Ruão, 2014).

2.2. Definindo a Comunicação Organizacional

Não é tarefa fácil definir a comunicação organizacional. Mumby e Stohl (1996, p. 51) dizem que a simples questão “o que fazes?” para eles, académicos desta área, os atrapalha: “sou um comunicador organizacional não é algo que saia da boca facilmente” (p. 51). Ainda que seja difícil definir a comunicação organizacional, sabemos que, no mínimo, todos os tipos de conhecimento são fruto de um consenso humano e esse só é atingido pela comunicação (Ihlen et al., 2011). O nosso conhecimento sobre o mundo é gerado pela comunicação e partilhado socialmente pela comunicação. Esta capacidade da comunicação de alterar a realidade, moldar relações e as condições sociais das relações leva-nos ao campo de que a linguagem é poder, já explorada por

pensadores tão relevantes nas ciências da comunicação como Bourdieu e Thompson (1991) e Foucault (2008).

Sendo uma disciplina das ciências da comunicação relativamente recente, a relevância de um enriquecimento e desenvolvimento dos estudos nesta área é incontestável. Vivemos numa época de grandes desafios para as organizações, de uma descrença generalizada nas empresas e nas instituições. Também a evolução tecnológica enquadra um novo capítulo na história da comunicação, capítulo esse que estamos a viver no *olho do furacão*, sem tempo nem espaço para pensar antes de agir e a ter de atuar *ad hoc*.

Se não limitarmos o escopo de entendimento da comunicação das e nas organizações, podemos, como fazem Ruão e Kunsch (2014), ver esta vasta área de conhecimento como a busca da compreensão dos processos de comunicação e organização no panorama atual de uma sociedade perfeitamente globalizada.

A comunicação organizacional é, então, a disciplina que estuda as organizações do ponto de vista da linguagem, da mensagem, da relação. Como explicam de forma liminar van Riel e Fombrun (2007), as organizações são redes de pessoas que comunicam umas com as outras. É tarefa da comunicação ligar estas pessoas através de processos de criação de sentido que permitam que as práticas e as relações das pessoas que constituem as organizações concorram todas no sentido do cumprimento das metas a que essa mesma organização se propôs (Mumby, 2001; Ruão, 2016). Esta ligação umbilical entre a comunicação e a organização é bem explícita por Mumby (1994), que chega ao ponto de admitir que talvez sejam duas faces da “mesma moeda”, já que uma não se constituirá sem a outra. Não faz sentido, hoje, falar em organização sem falar em comunicação e vice-versa.

A comunicação organizacional tem, de facto, travado uma luta difícil no sentido da sua afirmação enquanto área autónoma e legítima das ciências da comunicação, sendo muitas vezes confundida com outras áreas da comunicação que não lhe são sinónimas, como a comunicação de marketing ou a comunicação de negócio, afirma Ruão (2008). Por consequência das mudanças sociais e organizacionais que se vêm produzindo, a comunicação organizacional teve de fazer face a novas exigências de conteúdos, canais, audiências e contextos (van Riel, 1995), que tem repercussão direta na comunicação da responsabilidade social, como veremos mais à frente.

É, pois, fundamental emprendermos o esforço de definir a comunicação organizacional, mas isso não se afigura uma tarefa linear, aliás, tal como acontece com a responsabilidade social, embora a primeira com maior solidez.

Deetz (2001) julga que será simplista tentar reduzir a comunicação organizacional a apenas uma definição concreta, ainda que o tenhamos de fazer; mais interessante (e importante) será saber o que podemos ver e fazer se pensarmos a comunicação organizacional de vários ângulos. Este autor sugere que olhemos a comunicação organizacional partindo de três entendimentos distintos e complementares, dado que todos eles concorrem para definir o(s) campo(s) desta disciplina e enriquecer os estudos sobre ela.

Uma das perspectivas que Deetz (2001) propõe é que a comunicação organizacional seja vista como o conjunto de funções de empresas ou departamentos dedicados à produção ou prática comunicativa. Outra leitura sobre esta disciplina que o autor avança é a visão de que a comunicação organizacional se equipara a tantos outros fenómenos que decorrem no âmbito organizacional e que, nesse sentido, a comunicação organizacional só pode ser entendida por uma ótica multidisciplinar, colhendo ensinamentos de outras ciências sociais. Finalmente, Deetz afirma que a comunicação organizacional também tem sido vista como condição necessária para a compreensão das organizações.

É nesta última perspectiva que se funda aquilo que se considera, hoje, o paradigma de entendimento sobre a comunicação organizacional – que a comunicação e a organização só podem ser compreendidas em conjunto, porque a comunicação é que constitui a organização (*communicative constitution of organizations*; constituição comunicativa da organização – CCO). Este paradigma, alavancado por Weick (1995) e apoiado por outros, como Mumby (2001), Kreps (1990) e Taylor (1993), alicerça-se na premissa que as organizações serão sempre comunicativas na sua natureza. Traz com ele a noção *taylorista* que a organização só funciona por causa da comunicação, que esta atua como uma espécie de *cola* que une as diversas partes, pessoas, tarefas, de uma determinada organização. Weick (1995) afirma mesmo que “a atividade de comunicação é a organização” (p. 75), o que reforça a ideia de que a comunicação é eixo e vetor das relações que inevitavelmente se constituem quando se constitui uma organização.

A partir desta noção, que marca os estudos atuais sobre comunicação organizacional, não mais se pode admitir com convicção que a comunicação serve *apenas* de veículo de transmissão de informações, em esquemas matemáticos e lineares. As organizações são, em certa medida, caóticas, desorganizadas, humanas na sua essência, e este paradigma dá exatamente resposta a uma postura adequada de análise a objetos vivos e imprevisíveis como são as organizações atuais. Como dizem Ruão e Kunsch (2014), “este entendimento constitui, na verdade, o cerne de pesquisa em comunicação organizacional, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade” (p. 8).

A CCO tornou-se, de facto, numa plataforma da génese de novos estudos sobre comunicação organizacional, fundada precisamente na noção de que há uma certa equivalência entre comunicação e organização e que, assim, a comunicação deve ser estudada na sua transversalidade a toda a organização e na construção e reconstrução constante que esta vive. As mais recentes pesquisas científicas na área da comunicação organizacional partem do princípio que a CCO inaugurou e podem ver-se desenvolvidas por pensadores de três escolas distintas (Ruão & Kunsch, 2014): a Escola de Montreal; o modelo dos quatro fluxos; e a teoria dos sistemas sociais.

A Escola de Montreal, por um lado, assenta na premissa que as organizações são socialmente construídas pela interação entre os seus membros, interação essa que ocorre, essencialmente, pela linguagem (Berger & Luckmann, 1966/2003) – é esta que viabiliza a socialização dos indivíduos que coabitam na organização –, e, claro que a linguagem invoca a comunicação, pelo que autores como Cooren, Taylor ou van Every,

como dizem Ruão e Kunsch (2014), olham a comunicação por este ponto de vista da comunicação como possibilidade de interação e construção da realidade organizacional.

Oliveira (2014) avança também com uma explicação mais pormenorizada da perspectiva do modelo dos quatro fluxos de McPhee e Zaug (2009), como um dos pontos de vista válidos para entender a CCO (Figura 6).



Figura 6
Representação adaptada do modelo dos quatro fluxos.
Nota. Adaptado de McPhee & Zaug, 2009, p. 33

O fluxo “negociação de pertença dos membros” remete para a o fluxo comunicativo necessário para o recrutamento, manutenção de relação, socialização, atribuição de funções e papéis no âmbito da organização; o fluxo da “auto-estruturação” ilustra os processos comunicativos que têm de existir para a própria “organização” da organização, falamos de regulamentos, procedimentos, entre outros; o terceiro fluxo, da “coordenação de atividades”, é aquele que demonstra como a comunicação é fundamental para estabelecer as relações efetivas de trabalho, onde diferentes indivíduos têm de se coordenar em equipas, e que está, obviamente, em constante ponderação e mutação, dada a natureza quotidiana de uma organização; por fim, o fluxo do “posicionamento institucional”, que reflete a comunicação de dentro para fora da organização, assente nas relações comunicativas necessárias com os *stakeholders* externos e que permite à organização projetar a sua identidade e cultura e, também, absorver as percepções e outras situações comunicativas que a sua envolvente entenda *devolver* à organização.

Em relação à teoria dos sistemas sociais de Luhmann, que é tida como um expoente do pensamento contemporâneo (Neves & Neves, 2006). Dizem Neves e Neves que Luhmann ofereceu ao mundo um olhar sobre si próprio como única fronteira possível.

Tudo o que acontece, acontece no mundo. Mudanças nas situações, manutenção de sistemas, desaparecimento de sistemas ocorrem no mundo. Por isso, a categoria

“mundo” foi escolhida por Luhmann como referência suprema. O mundo não pode ser superado, não possui fronteiras através das quais se estende um entorno, para o qual ele poderia transcender. O mundo, ou melhor, a complexidade do mundo é pois, para Luhmann, o problema central de sua análise (funcional-estrutural; Luhmann, 1973; como citado em Neves & Neves, 2006, p. 191).

A contribuição de Luhmann para a CCO pode resumir-se ao facto de aceitar esta complexidade do mundo, das organizações e das interações individuais como inevitáveis e revelando-se, aqui, o papel incontornável da comunicação, dado que é através da comunicação que essa complexidade é traduzida e debelada no quotidiano das organizações, e das suas relações internas e externas.

Na senda de procurar uma definição de comunicação organizacional, atual e compreensiva, encontramos a de Ruão (2004), alicerçada, também, na ideia que originou a CCO: a comunicação organizacional é

o estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Considerando-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer acto de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre. (p. 14)

Do que vimos, parece-nos que podemos inferir que há determinados traços distintivos da comunicação organizacional, quando a colocamos em paralelo com outras áreas das ciências da comunicação: a comunicação organizacional preocupa-se não apenas com aspetos comunicativos, mas com a organização em si, pelas relações que necessariamente têm de existir para que a organização viva; essas relações são alimentadas pela comunicação, pelo que esta se constitui fundamental para o bom funcionamento da organização; também sabemos que a comunicação organizacional se estende por vários domínios que se tocam, incluem e completam e que, por vezes, tomam nomes diferentes, de acordo com o ponto de vista de autores distintos. E é sobre essa espécie de *caleidoscópio* que falaremos no Ponto 2.4. Para melhor compreendermos a comunicação organizacional atual, pensamos que será relevante, agora, fazer uma revisão dos temas mais estudados na área, e que, no fundo, enquadram qualquer investigação na disciplina da comunicação organizacional.

2.3. A Comunicação Organizacional Hoje: Temas de Estudo Relevantes

Apoiando-se nas propostas de Putnam et al. (1996), Ruão (2008) enuncia os tópicos mais considerados no âmbito das pesquisas em comunicação organizacional e que tendencialmente têm marcado as últimas décadas de investigação da disciplina. Relativamente à pesquisa dos primeiros autores, esta resume 17 temáticas-tendência durante a década de 80: relações interpessoais; competências comunicativas e estratégicas; cultura e simbolismo; fluxos e canais de informação; poder e influência; processos de tomada de decisão e resolução de problemas; redes de comunicação; estilos de comunicação e gestão; interações organização-ambiente; tecnologia; linguagem e

conteúdos das mensagens; estrutura; incerteza e adequação da informação; grupos e eficiência organizacional; ética; pesquisa transcultural; e clima organizacional.

Com a revisão de Putnam et al. (1996), que Tompkins e Wanca-Thibault (2001) e Ruão (2008) consideram a mais ampla, conseguimos visualizar sete *clusters* que servem de metáforas para os domínios em que mais se investe no que concerne a pesquisa em comunicação organizacional e que podemos observar na figura seguinte (Figura 7).

<i>Cluster</i> metafórico	A organização é vista como	A comunicação é equivalente à	Exemplos de focos de pesquisa
Conduta	canal de fluxo de informação	transmissão: funciona como um instrumento	canais formais e informais; comparações entre os meios de comunicação; estrutura organizacional e sobrecarga de informação, capacidade e adequação
Lente	olho que examina, filtra e transmite informações	processo de filtragem, receção e processos de percepção	distorção da mensagem e ambiguidade, aquisição de informação e tomada de decisão, <i>gatekeeping</i> , riqueza dos média
Ligação	redes de múltiplas e sobrepostas relações	conexões e interdependência	papéis de rede intra e inter organizacionais, padrões e estruturas, características dos elos/ligações
Desempenho	ações coordenadas que criam as suas próprias regras, estruturas e ambientes através da interação social	interação social, processos dinâmicos de comportamentos de bloqueio, a reflexividade, colaboração e produção de sentido	ciclos de criação, <i>storytelling</i> , convergência simbólica, cumulação e coconstrução de improvisações
Símbolo	romance ou texto literário, meio social simbólico	interpretação e representação através da criação, manutenção e transformação de significados	narrativas, metáforas organizacionais, ritos, rituais, cerimónias, paradoxos e ironias, cultura e língua
Voz	coro de diversas vozes	expressão, supressão e distorção das vozes dos membros da organização	hegemonia, poder, ideologia, marginalização das vozes, <i>empowerment</i> , legitimação e controle comedido
Discurso	textos, padrões ritualizados de interação que transcendem as conversas imediatas	conversação, tanto como processo e estrutura como contexto, entrelaçando a ação e o significado	discurso como artefacto/códigos, estrutura e processo, práticas discursivas, géneros de comunicação

Figura 7
Clusters metafóricos da investigação em comunicação organizacional de Putnam et al. (1996).

Nota. Adaptado de Tompkins & Wanca-Thibault, 2001, p. xxvii; Ruão, 2008, p. 42

O *cluster* da conduta pretende apontar as pesquisas feitas em torno do conceito de que a comunicação é *contentora* dos fluxos comunicativos de uma organização; o da lente foca-se nas pesquisas que olham as interações entre a organização e o ambiente; o da ligação caracteriza as pesquisas que se debruçam sobre os elos dos sistemas organizações; o do desempenho dedica-se a significar os trabalhos de âmbito social; o *cluster* do símbolo designa os estudos onde as organizações são vistas como locais produtores de significado; o da voz representa, metaforicamente, as investigações onde a própria comunicação é entendida como a voz da organização; finalmente, o do discurso contempla os trabalhos que se dedicam a estudar todas as formas discursivas das organizações.

Hoje, com os desafios tecnológicos e digitais que a comunicação enfrenta, estes tópicos de estudo não deixam de fazer sentido, muito embora, agravados na sua complexidade pela imediatez da comunicação indivíduo-organização-sociedade. Aliás, a diáde organização-ambiente (se considerarmos “ambiente” tudo aquilo que rodeia e preenche uma organização) apresenta-se atualmente como uma das áreas mais relevantes nos estudos da comunicação organizacional, o que reveste este nosso estudo de um cariz contemporâneo, já que se foca na comunicação da empresa em relação a um grupo de *stakeholders* em específico (os colaboradores).

Deetz (2001) afirma mesmo que a grande mudança que se previa no início dos anos 2000, em termos de investigação em comunicação organizacional, não estava na definição da comunicação propriamente dita, mas antes na forma como a organização passou a ser vista. Isto tendo em conta o impacto da teoria dos *stakeholders* de Freeman (1994), que, como já abordámos atrás, nos trouxe uma nova conceção de organização, onde não só os acionistas e “donos” importam para a tomada de decisões e consequente quotidiano da organização, mas todos os que são impactados por essa tomada de decisões (cf., Carroll, 1999; Deetz, 2001; Freeman, 1994; Grunig & Hunt, 1984; etc.). Ora, esta visão sobre a organização vem trazer à comunicação uma nova posição: se todos *têm* de ser representados e todos *têm* de participar, então, a comunicação tem de ser entendida como o meio que possibilita que o modelo de interação (contínua, sistemática) com os *stakeholders* seja efetivo.

Deetz (2001) também sublinha que os modelos tradicionais das organizações olhavam a comunicação como um meio para ajudar as organizações a atingir objetivos económicos, enquanto neste novo desenho – em que a negociação com as partes interessadas submete as organizações a uma constante interação negocial com essas partes –, a comunicação toma o papel vital de ser a condição crucial para que essa negociação seja bem-sucedida.

Interligando esta ideia com as três trajetórias-tendência da literatura em comunicação organizacional (cf., Redding & Tompkins, 1988; Ruão, 2008; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001), e ainda com o suporte de Deetz (2001), podemos inferir que as teorias pós-positivistas se relacionam melhor com esta nova conceção de organização, porque quer no seu sentido mais interpretativo, quer no seu sentido mais crítico, ambas abraçam a construção da organização como fruto dos diversos atores

organizacionais e, assim, concorrem para um olhar da comunicação organizacional em que a abertura da organização enquanto sistema multipolarizado é uma realidade que deve ser analisada, estudada e promovida.

2.4. O Caleidoscópio da Comunicação Organizacional

A problematização da comunicação organizacional é tão complexa e diversa como a quantidade de prismas por que pode ser analisada. É, sem dúvida, um domínio multidisciplinar que propicia estudos holísticos sobre diversas perspectivas que envolvem as relações comunicativas entre a organização e os seus *stakeholders*. E usamos a metáfora do *caleidoscópio* exatamente para exprimir esta noção de *partes* que fazem sentido juntas e têm uma determinada imagem, mas que, ao alterarmos o ponto de vista, podem formar outra imagem, ainda que as partes não se tenham alterado.

Desde logo importa distinguir a comunicação organizacional de outras disciplinas, que pese embora sejam áreas afins, não são sinónimas: a comunicação de marketing, que promove a informação sobre os bens ou serviços que uma organização transmite aos seus consumidores (Keller, 2001); a comunicação de gestão, oriunda dos estudos de gestão de empresas, que contempla as ligações entre o(s) gestor(es) sénior(es) e o público interno e externo (Smeltzer, 1996; van Riel, 1995); a comunicação de negócio que tem a tónica comercial especializada ao basear-se na permuta de bens ou serviços (Leipzig & More, 1982; Reinsch, 1996).

A comunicação de marketing nasce de uma necessidade das empresas em conseguirem vender eficazmente os seus produtos e serviços, apelando de forma sedutora ao consumidor e provocando nele o desejo de consumir. A publicidade é a técnica de comunicação que, por excelência, domina a comunicação de marketing, ainda que hoje tenha de procurar fazê-lo off e online.

A comunicação de gestão propõe uma visão instrumentalista da comunicação, utilizando-a como acessório para cumprir objetivos de performance económica e gestio-nária. Nesta comunicação são usuais instrumentos de comunicação administrativa, que, basicamente, são apoio à gestão da empresa.

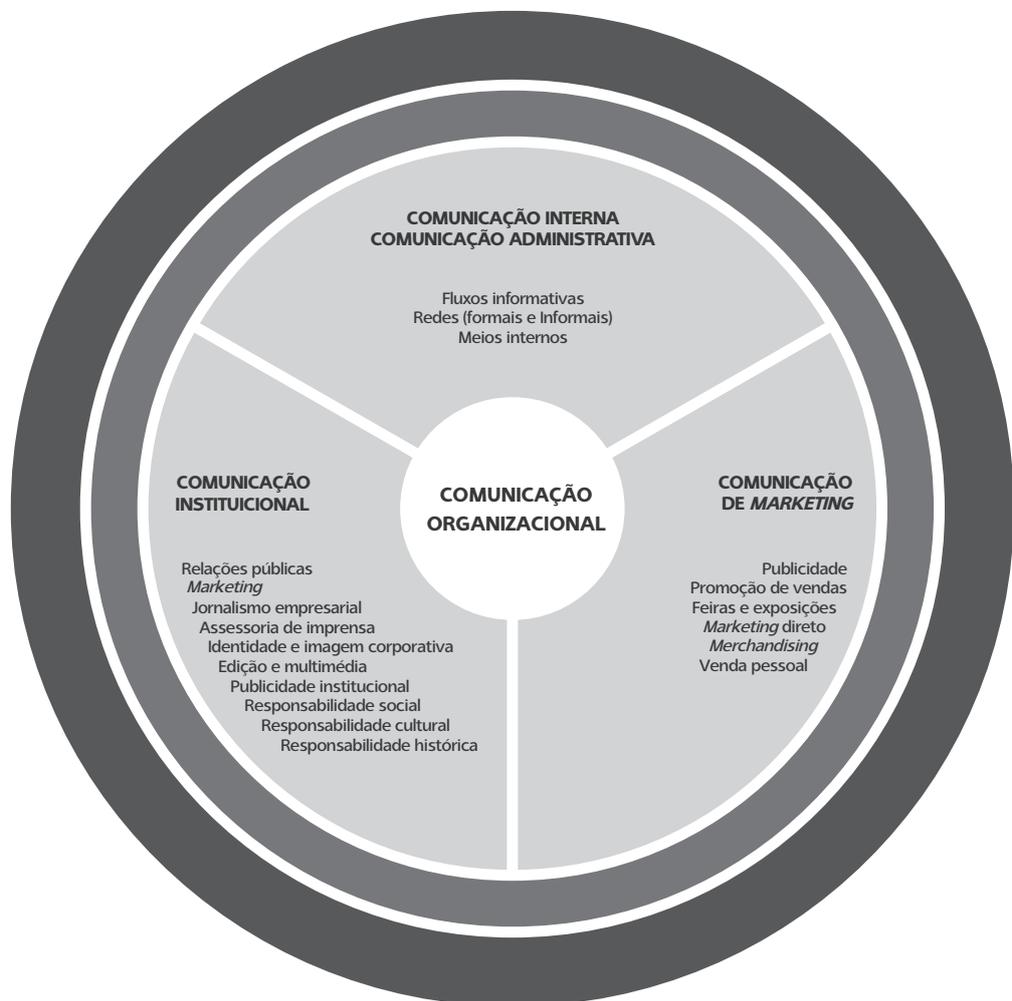
A comunicação de negócio preocupa-se, na sua essência, com as competências práticas necessárias da comunicação para ter sucesso nas trocas comerciais (Oliveira & Ruão, 2014; Reinsch, 1996). Aparentemente, a comunicação que serve de objeto a este estudo poderia *cabere* também na comunicação de negócio, já que desta emanam os relatórios de contas e os balanços. Contudo, argumentamos que, naquilo que é informação não financeira, e no âmbito que nos interessa estudar – a intenção nas escolhas discursivas sobre a responsabilidade social nos relatórios anuais –, faz mais sentido olhá-los como parte da comunicação organizacional estratégica.

Oliveira e Ruão (2014) resumem que há, então, três áreas de estudo afins à comunicação organizacional que se pretendem autonomizar enquanto disciplinas, embora talvez apenas faça sentido pensá-las em conjunto e como contributos diferentes de campos teóricos e práticos diversos que enriquecem a pluralidade de visões sobre o mesmo fenómeno.

Em relação aos domínios que a comunicação organizacional incorpora, trazemos aqui a proposta do composto de Kunsch (2020), no qual conseguimos observar as várias áreas que terão de ser integradas quando uma organização quer, de facto, integrar todos os possíveis domínios da comunicação organizacional. Considera Kunsch (2020) que o *mix* da comunicação organizacional deve compor-se da comunicação interna e administrativa, comunicação institucional e comunicação de marketing ou mercadológica (na terminologia usualmente empregue pela investigadora). Na Figura 8, podemos então acrescentar, com base num pensamento mais recente da própria autora, que a responsabilidade social deve estar sob a alçada da comunicação institucional, o que desde logo significa que Kunsch vê a responsabilidade social como algo que reflete a cultura da organização, injeta a sua identidade de determinados valores e precisa de ser comunicada pela via da organização como um *eu* que veicula a sua missão, os seus valores, a sua história.

Figura 8
Composto da
comunicação
organizacional
integrada.

Nota. Adaptado de
Kunsch, 2020, p. 98



Será ainda relevante referir que, ao assumirmos que a organização e a comunicação são “faces da mesma moeda”, como vimos anteriormente quando explorámos a CCO, temos de ter claro que a comunicação tem de ser *una* com o topo da gestão da organização. De facto, tem sido essa a tendência nos últimos anos: compreender a

comunicação organizacional como forma de responder aos desafios da contemporaneidade, que empurram as organizações para um ambiente globalizado, de concorrência sem fronteiras, em que o indivíduo toma o poder nos seus próprios média e dos conteúdos que quer ver, ler, e por aí adiante, e onde a perspectiva de comunicação a duas vias, simétrica, ambicionada por Grunig e Hunt (1984/2000) se configura, cada vez mais, como uma realidade.

Uma outra proposta que devemos ter em conta é a de van Riel (1995), que coloca a comunicação organizacional no âmbito da comunicação corporativa, ao lado da comunicação de gestão e de marketing, que podemos visualizar no esquema abaixo apresentado (Figura 9).



Figura 9
O composto da comunicação corporativa.

Nota. Adaptado de van Riel, 1995, p. 19

Para este autor, a comunicação corporativa é o conceito guarda-chuva que abarca estas diferentes formas de comunicação das organizações. Nesta linha de pensamento, o autor elenca a comunicação de gestão como aquela que ocorre através dos diferentes níveis da organização, são os fluxos comunicativos geridos e proporcionados pelos gestores da organização. A comunicação organizacional, van Riel (1995) propõe que seja composta pelas relações públicas, pela publicidade institucional ou corporativa, pela comunicação ambiental, pela comunicação interna e, claro, pela comunicação necessária para manter relações ativas com os investidores e outras partes interessadas. Por último, o mesmo autor sugere que olhemos para um terceiro ramo da comunicação corporativa como a comunicação de marketing, aquela que se ocupa de instrumentos comunicativos como a publicidade (comercial), promoção de vendas, patrocínio, força de vendas e *publicity*.

O olhar de Christensen e Cornelissen (2011) sobre a comunicação corporativa é que esta se pode definir como uma mentalidade universal: a comunicação corporativa funciona como uma forma particular de pensar que engloba e formata muitos tipos distintos de organizações e que, conseqüentemente, é um domínio muito relevante

da comunicação organizacional, embora seja, por vezes, impulsionada por preocupações oriundas de outras disciplinas. No fundo, estes autores defendem que a comunicação corporativa deve ter o seu foco na comunicação da organização, em vez do inverso – a organização da comunicação (Christensen & Cornelissen, 2011). Isto significaria uma aproximação dos dois campos – o da comunicação corporativa e o da comunicação organizacional, embora continuem a ter objetos, tradições e perspetivas distintas. Uma das problemáticas apontadas para a falta de consistência do domínio da comunicação corporativa como área profissional e científica é a visão de alguns autores, que tem ganhado adeptos, de que a comunicação corporativa será apenas uma versão 2.0 das relações públicas (Christensen & Cornelissen, 2011). Contudo, é da opinião de Christensen e Cornelissen que, fazendo eco das palavras de Jackson (1987, como citado em Christensen & Cornelissen, 2011; e van Riel, 1995), a comunicação corporativa se distingue de outras formas de gestão da comunicação pelo facto de incluir uma maior abrangência de atividades de comunicação debaixo da sua alçada, por ter a ambição de chegar a mais públicos para lá das fronteiras da organização, e, também, pela sua razão de existência ser organizar todas as formas de comunicação da organização com uma entidade coerente. Cornelissen (2008) invoca alguns exemplos para permitir esta distinção: a publicidade, a comunicação técnica ou a comunicação com os colaboradores têm conteúdos e mensagens específicas para esses destinatários muito específicos. Já a comunicação corporativa tem a pretensão de atingir muitas audiências em simultâneo, com mensagens que sejam unívocas do sentido de ser daquela organização. Digamos que a própria terminologia “corporativa”, que deriva etimologicamente da palavra latina “corpus”, designa isso mesmo: uma certa conceção da comunicação de um corpo só, e que, portanto, deve ter uma comunicação coesa e coerente com esse corpo (Christensen & Cornelissen, 2011).

Outros aspetos que nos importa aqui assinalar, até pela temática específica que abordamos neste documento, é que, na opinião de Christensen e Cornelissen (2011), a característica nevrálgica da comunicação corporativa é conceber a organização como uma unidade quando comunica com os seus *stakeholders*; e que uma das forças que impele a que pensemos a comunicação corporativa como um enquadramento importante da comunicação das organizações atuais é, precisamente, a responsabilidade social. Argumentam Christensen e Cornelissen (2011) que a integração de atividades comunicativas que vão além das atividades da comunicação de marketing, por exemplo, é justificada pela crescente importância da comunicação da responsabilidade social. Sendo esta plena apenas quando imbuída na estratégia global da organização, a sua comunicação não poderá estar espartilhada, terá de ser *una*, integral, articulada e coerente. Caso contrário, não conseguirá atingir os objetivos de prestação de contas aos seus *stakeholders* de forma verdadeira e transparente, será apenas uma simulação vazia de conteúdo. Contudo, Cornelissen (2008) já havia avisado antes que a comunicação corporativa deve ser entendida como sistema de trabalho e léxico para conseguir ser vetor e âncora de todas as formas de comunicação das organizações e, assim, estabelecer-se como facilitadora do objetivo primário da mesma – estabelecer e manter uma reputação positiva junto dos públicos. A perspetiva mais *gestionária* e estratégica da comunicação da organização que estes investigadores têm proposto é, por vezes, criticada, precisamente por esse cariz tão próximo da gestão que lhe é conferido. Do mesmo *mal* tem sofrido a comunicação estratégica, que exploraremos mais à frente. Mas, na verdade, a proposição de Christensen e

Cornelissen (2011) está muito enquadrada na CCO, de que já demos conta neste trabalho, se tivermos o ponto de vista que a construção de sentidos, a sua configuração para interpretação dos diferentes destinatários, têm de ser desenvolvidas a partir de uma semente comum, que vai *transformar* aquela voz única numa polifonia harmónica, onde todas as vozes e ambiguidades da filosofia e da prática organizacionais tenham espaço para se constituírem em sentidos a oferecer aos outros. Este ponto de vista, na nossa opinião, pode até ser um contributo fundamental para o entendimento da comunicação da responsabilidade social: não há que comunicar apenas o que é positivo, há que envolver os desafios que, por exemplo, as diferentes partes interessadas da organização lhes apresentam, que podem, até, ser divergentes na solução (quer prática, quer comunicacional) das necessidades efetivas desses *stakeholders*.

Já Zerfass et al. (2008), como podemos ver na Figura 10, apresenta as diferentes esferas da comunicação corporativa com a estratégia da organização no âmago do esquema (segundo, de certa forma, a visão de Christensen & Cornelissen, 2011), onde depois encaixam a comunicação de marketing, a comunicação interna e as relações públicas. O esquema destes autores, apesar de coincidir no termo “comunicação corporativa” com a proposta de van Riel (1995), difere menos do composto sugerido por Kunsch, ainda que nos apareça menos aprofundada cada uma das áreas da comunicação corporativa/organizacional.



Figura 10
As esferas da comunica\u00e7\u00e3o corporativa.

Nota. Adaptado de Zerfass et al., 2008, p. 80

Goodman (2001), num artigo sobre as tendências atuais da comunicação corporativa¹⁴, aponta o cenário em que as organizações (e, em particular, as empresas) se movem e com que realidades têm de lidar. Na tabela seguinte (Tabela 5), podemos ver as tendências resumidas por Goodman (2001) como conselhos para os gestores da comunicação.

Tabela 5

As tendências na comunicação corporativa atual.

Nota. Adaptado de Goodman, 2001, pp. 118–119

Realidade	Explicação
As relações com as comunidades relevantes são cruciais	O impacto das atividades que as organizações desenvolvem para alicerçar a relação com as comunidades foi apurado como tendo uma relação positiva com a sua posição em <i>rankings</i> de reputação
A cultura é vital para a saúde organizacional	Principalmente, no que concerne em captar e reter os melhores profissionais
A comunicação é estratégica – agora mais do que nunca	Os gestores de topo não podem encetar apenas ações táticas de comunicação, têm de a considerar em paralelo com a gestão estratégica global da organização
O hiato geracional entre os gestores de comunicação e os colaboradores deve ser um fator a considerar	Deve considerar-se o <i>generation gap</i> (fosso geracional) entre os gestores de topo da comunicação e os restantes colaboradores e geri-la tendo em consideração os processos básicos de comunicação, e as características específicas da audiência
As pessoas que trabalham na empresa preocupam-se mais consigo próprias do que com a empresa	Há mudanças culturais e educacionais que não podem deixar de ser focadas: as pessoas que hoje entram no mercado de trabalho têm sido alvo de uma educação voltada para um certo egocentrismo e auto-importância
Espera-se que a sua empresa seja uma boa cidadã, para além de lucrativa	As réplicas da perda de poder das instituições dominantes no passado levam as organizações lucrativas a terem este papel preponderante de, também, serem agentes modeladores da qualidade das relações e condições sociais
As relações com os média são mais complexas – já não o sistema do “amiguinho”	A credibilidade e as relações com a tónica no profissionalismo são fulcrais hoje
A internet é apenas uma ferramenta; a internet é a estratégia – a verdade é o <i>continuum</i>	Ao mesmo tempo que a internet provoca uma sensação de libertação (pelas suas possibilidades), também se tornou numa tarefa constante que deve ser gerida sem pausas
A velocidade é mais rápida do que alguma vez foi	Os especialistas comparam um ano de internet aos “anos dos cães”. A velocidade da vida tem-nos feito viver várias vidas numa só
A sua organização vai viver uma crise	O planeamento de crises deve considerar mesmo aquelas que não nos parecem verosímeis à partida
A escrita continua a ser a competência básica para a comunicação corporativa	Mesmo perante a realidade que a internet mudou o nosso sistema, o talento mais basilar para saber criar e transmitir as mensagens de forma eficaz continua a ser o saber escrever

14 Recolha elaborada por Goodman (2001), com base no estudo do Instituto de Benchmark em comunicação corporativa (1999–2000) e no estudo do investimento realizado pelo Conselho das Empresas de Relações Públicas.

Com base neste resumo que Goodman (2001) propõe, sublinhamos uma das tendências para apresentar o ponto seguinte: a comunicação tem de ser estratégica, e nunca entendida como meramente tática ao serviço de outras medidas estratégicas que não a convoquem para as guiar.

2.5. A Comunicação Estratégica: A Comunicação a Voltar a Ser o Seu Próprio Foco

Interessa-nos dar particular destaque à comunicação estratégica como paradigma emergente onde podemos posicionar a comunicação da responsabilidade social. Enquanto as reflexões académicas sobre a comunicação organizacional no seu todo analisam, ou se propõem a analisar, todas as formas, processos e fluxos comunicativos que ocorrem/decorrem nas e das organizações (complexas e caóticas, como já vimos) – e isso inclui, como dizem Hallahan et al. (2007), comunicações interpessoais, grupais e de rede, a comunicação estratégica tem o seu foco na forma como a organização se apresenta e se quer posicionar. Estas ações, do âmbito da comunicação estratégica, são sempre intencionais e com propósitos específicos. Claro que uma deriva da outra, isto é, a comunicação estratégica está dentro do âmbito da comunicação organizacional, mas não a capta, nem pretende captar, toda. Acrescentamos que, por ser importante para esta nossa pesquisa, a comunicação estratégica acaba por revestir de uma certa ordem o caos comunicacional em que as organizações inevitavelmente vivem, e essa ordem, essa razão, permite que a organização anule alguns *ruídos* e se foque no que realmente quer transmitir interna e externamente.

Carrillo (2014) apelida a comunicação estratégica de tema emergente no campo da comunicação das organizações, reforçando a ideia de que a comunicação estratégica não apresenta nem representa, na prática, nada de novo, mas invoca uma nova “forma de compreender a comunicação” (p. 71). Na verdade, este paradigma emergente, como sugerem Hallahan et al. (2007), força uma *refocagem* do campo da comunicação organizacional na própria comunicação, ao contrário da direção que estava a tomar nos últimos anos (de notar, por exemplo, o *The New Handbook of Organizational Communication* [O Novo Manual de Comunicação Organizacional], cujos editores foram Jablin e Putnam, de 2001: esta compilação de textos que mostram os avanços na teoria, investigação e métodos da comunicação organizacional aparece com a organização e as diferentes visões sobre a mesma, praticamente na mesma proporção com que os autores se debruçam sobre a comunicação propriamente dita). Voltemos, então, a pôr a comunicação no seu eixo.

Hallahan et al. (2007) definem a essência da comunicação estratégica como sendo a comunicação destinada a concretizar, intencionalmente, a missão da organização. Os mesmos autores afirmam que esta definição implica, desde logo, que as pessoas serão envolvidas em práticas deliberadas de comunicação, seja pelas organizações, por causas ou por movimentos sociais. Já Argenti et al. (2005) haviam conceptualizado a comunicação estratégica como a comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, isto é, a comunicação criada e gerida com o claro propósito de contribuir

para o seu posicionamento estratégico. Digamos que o que distingue as posições de Argenti et al. (2005) e Hallahan et al. (2007) é, acima de tudo, uma questão de perspectiva mais *estratégica*, no primeiro caso, e mais *institucional*, no segundo.

Carrillo (2014) relembra que a comunicação estratégica é, de alguma forma, sinônima daquilo que se usava apelidar de “comunicação integral” ou “holística”, no sentido em que a comunicação estratégica é a articulação sinérgica e intencional de diferentes ações de comunicação com o intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização (Carrillo, 2014; Kunsch, 2016; Schultz et al., 1994). Carrillo (2014) distingue ambas – a comunicação estratégica da comunicação holística ou integral –, dizendo que o foco da comunicação holística é a integração das diferentes ações (quer de comunicação externa como interna) para alcançar os objetivos esperados¹⁵, enquanto a comunicação estratégica se posiciona com mais ênfase nas decisões estratégicas ao nível da comunicação que têm de ser feitas para que a organização consiga atingir aquilo a que se propôs.

De qualquer forma, Hallahan et al. (2007) resolvem essa dissonância bem, ao afirmarem que a comunicação estratégica analisa a comunicação organizacional por um ponto de vista integrado e multidisciplinar, ampliando o campo de atuação das disciplinas várias da comunicação tradicional. Mais, notam os autores, há uma realidade completamente distinta que temos de encarar nesta era pós-moderna de audiências fragmentadas e plataformas de convergência mediática, entre outros desafios que nos são trazidos pelos avanços tecnológicos – esta realidade tem de alterar a forma de olharmos a comunicação das organizações, mesmo em relação às disciplinas mais tradicionais, que emergiram numa época – século XX –, em que a relação organização-pessoas-ambiente era bastante mais linear, normativa, *arrumada* e menos mutável.

Portanto, estávamos a buscar a visão de Hallahan et al. (2007) para confirmar aquilo que Schultz et al. (1994) diziam e Carrillo (2014) reforçava – as disciplinas que atuam ao nível da comunicação estratégica, neste início *caótico* do século XXI, num ambiente pós-moderno, necessitam de evocar uma abordagem holística de compreensão das organizações.

Hallahan et al. (2007) resumem as seis principais disciplinas que compõem o leque de conjuntos de instrumentos ao serviço da comunicação estratégica nas organizações, que permitem que esta se desenvolva, implemente e seja avaliada: (a) a gestão da comunicação, que tem como objetivo principal, entre outros, facilitar a compreensão da missão e visão da organização; (b) a comunicação de marketing, que tem a vocação primordial de apresentar de forma eficaz os produtos e/ou serviços aos potenciais consumidores, utilizando diversas técnicas para o conseguir; (c) as relações públicas, que atuam no sentido de promover relações de valor entre a organização e todas as suas partes interessadas; (d) a comunicação técnica, utilizada fundamentalmente para informar internamente sobre aspetos instrumentais da atuação da organização;

15 Essa integração das diferentes ações de comunicação remete-nos, também, para o conceito de “alinhamento estratégico” (Walter et al., 2013), nos avanços, por exemplo, que têm sido produzidos ao ligar esta integração ao desempenho organizacional.

(e) a comunicação política, que procura especificamente colaborar na melhoria das decisões supraorganizacionais que afetem a área onde a organização opera; e (f) a informação ou campanhas de marketing social, afetas em particular a desenvolver ações de comunicação que contribuam para uma melhor sociedade.

A partir do artigo destes autores (Hallahan et al., 2007), elaboramos agora um esquema que resume cada uma destas disciplinas em termos da sua aplicação nas organizações, as pessoas que envolve e as suas intenções mais evidentes (Tabela 6).

Disciplina específica	Pessoas responsáveis	Objetivos
Gestão da comunicação	Todos os colaboradores administrativos e gestores da organização	Facilitar as operações com ordem na organização; promover o entendimento da identidade; informação necessária para as operações do quotidiano
Comunicação de marketing	Equipa de <i>marketing</i> e publicidade	Promover a venda dos produtos e serviços; atrair e fidelizar utilizadores e clientes
Relações públicas	Equipa de relações públicas ou publicidade, recursos humanos, finanças ou relações governamentais	Estabelecer e manter relações mútuas benéficas com parceiros-chave
Comunicação técnica	Equipa técnica, de apoio de engenharia e formação	Educar colaboradores, clientes e outros para melhorar a sua eficiência
Comunicação política	Colaboradores de assuntos governamentais assim como políticos e grupos de defesa	Construção de um consenso político ou em assuntos importantes que envolvam o exercício do poder político e a alocação de recursos na sociedade
Informação/campanhas de marketing social	Colaboradores de instituições não governamentais, entre outros	Reduzir a incidência de comportamentos de risco ou promover causas sociais importantes para o bem-estar da comunidade

Tabela 6

Disciplinas específicas da comunicação estratégica.

Nota. Adaptado de Hallahan et al., 2007, pp. 5–6

Convém anuir que a comunicação estratégica teve, podemos dizê-lo assim, um grande antecedente, que foi a comunicação integrada de marketing (CIM; Hallahan et al., 2007). A CIM apareceu como uma resposta à dita fragmentação das audiências e uma forma de chegar aos *públicos-alvo*, com mensagens consistentes e convergentes, com maior eficácia ao menor custo. Mas Hallahan et al. (2007) preferem distinguir a CIM da comunicação estratégica, alargando o âmbito das preocupações da comunicação estratégica relativamente à CIM. A CIM representa, basicamente, a voz da organização em termos de mercado, de marketing. A comunicação estratégica, por seu lado, coordena e amplifica aquilo que são todas as ações necessárias para que

a organização cumpra a missão a que se propôs e é partilhada pelos seus membros (Zerfass et al., 2008), sejam essas ações de comunicação de marketing ou outras (como vimos no esquema anterior).

Voltando às disciplinas que a comunicação estratégica invoca, apresentamos agora a visão de Argenti et al. (2005) sobre as diferentes funções da comunicação que estão sob a alçada da comunicação estratégica, que, como já vimos, requer uma abordagem multidisciplinar e integrada.

Estes autores optam, então, por atribuir à comunicação estratégica funções como as relações com os média, a comunicação interna, as comunicações financeiras, as relações com a comunidade, com o Governo e as comunicações de marketing. Também relevante nesta proposta de Argenti et al. (2005) é, no nosso ponto de vista, a clareza com que relacionam cada uma destas funções com aquilo que consideram serem as partes interessadas a considerar como primárias e secundárias (Figura 11).

Figura 11
Usos da abordagem estratégica à comunicação.

Nota. Adaptado de Argenti et al., 2005, p. 65

FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS	STAKEHOLDERS		CANAIS
		PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	
Relações com os média	Relações públicas Gestão de crises	Todos os stakeholders	Média	Press releases, entrevistas
Comunicações com colaboradores	Construção de um consenso interno	Colaboradores	Consumidores, famílias	Reuniões com Câmaras Municipais, memos, newsletters
Comunicações financeiras	Transparência, corresponder às expectativas financeiras	Investidores	Analistas, média	Chamadas em conferência, diretor executivo/ diretor financeiro
Relações com a comunidade	Construção da imagem	Comunidades	ONGs, média	Eventos, discursos, filantropia
Relações com o Governo	Conformidade legal, corresponder às expectativas sociais	Reguladores	Média, Consumidores	Esforços de lóbi, reuniões individuais
Comunicações de Marketing	Promover vendas Construir imagem	Consumidores	Todos os stakeholders chave	Publicidade, promoções

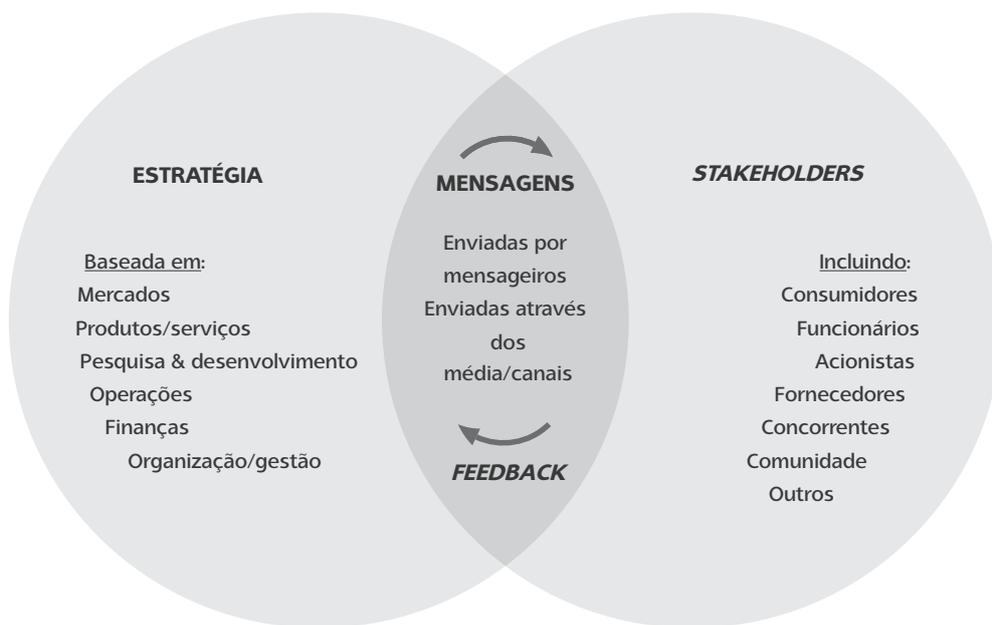
Hallahan et al. (2007) elencam também algumas razões para que consideremos a comunicação estratégica um enquadramento válido para a análise da comunicação intencional das e nas organizações: (a) devido ao contexto particular que vivemos atualmente, as atividades tradicionais de comunicação estão em permanente mudança e as suas fronteiras são cada vez mais difíceis de definir e, portanto, o ponto de vista estratégico é uma forma de conferir à comunicação uma visão mais ordeira, ainda que normativa – ao que Argenti et al. (2005) acrescentam ainda que, através do estudo que levaram avante, os líderes da comunicação estratégica permitem que seja a estratégia global da organização a ditar as decisões de comunicação, para além de serem a favor de adequar as atividades de comunicação ao *status*

da estratégia organizacional em determinado ponto; (b) os avanços tecnológicos estão a trazer desafios inéditos às organizações na sua comunicação pública, e são mudanças que *mexem* com os conceitos que tínhamos como adquiridos das delimitações de cada uma das formas de comunicação; (c) as organizações não se podem limitar a reagir comunicativamente, utilizando métodos únicos de chegar aos seus *stakeholders* – há que pensar na comunicação estrategicamente e articular de forma sinérgica todos os instrumentos ao dispor da organização para construir as relações comunicativas que pretende – razão, de resto, completamente sustentada também pelo estudo desenvolvido por Argenti et al. (2005), onde apuram que as organizações que não tomarem a comunicação por estratégica dificilmente sobreviverão na sua área de atuação; e, finalmente, (d) uma última razão, prende-se com o facto de a comunicação estratégica reconhecer que a influência intencional é o objetivo último das organizações: “para ser relevante hoje, a teoria e a investigação da comunicação tem de se focar na forma como as comunicações contribuem para a razão de ser de uma organização” (Hallahan et al., 2007, p. 11).

Argenti et al. (2005) sugeriram, ainda, um enquadramento para a comunicação estratégica (Figura 12), onde estão ilustrados os diversos processos repetitivos entre os elementos estratégicos, que constituem a base da tomada de decisões estratégicas que as organizações são levadas a tomar. Os elementos estratégicos levados em conta são o mercado onde a organização opera, os produtos e/ou serviços que oferece, a inovação e desenvolvimento, as operações, os aspetos financeiros e a própria gestão da organização. Da análise destes elementos, forma-se a estratégia que, por sua vez, tomará em consideração os diversos *stakeholders* antes de emitir as mensagens para os mesmos, sejam esses clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, a comunidade ou outro. Por outro lado, as mensagens que lhes chegam através de variados canais e meios vão provocar nas partes interessadas reações, perceções e o devido retorno destas à organização (*feedback*). Esse retorno vai transformar, alterar ou conduzir a organização a repensar os elementos estratégicos. Claro que, como dizem os próprios, tem de haver sempre lugar para ações táticas, ajustes que tenham de se fazer à estratégia planeada, por força de determinadas circunstâncias, ou até, se quisermos ir mais fundo, à própria natureza do esquema que desenharam.

Figura 12
Enquadramento
para a comunicação
estratégica.

Nota. Adaptado de
Argenti et al., 2005,
p. 64



A possibilidade de integração do retorno implica sempre a possibilidade de se ter de adequar ações táticas que auxiliem a estratégia (mais a longo prazo) a ver-se cumprida. Carrillo (2014), aliás, lembra que a “estratégia deve ser pensada a longo prazo” (p. 74), e só assim ela faz sentido, permitindo até que as ações táticas que falámos atrás possam ser ajustadas ao longo do tempo, em função dessa mesma estratégia e dos condicionalismos do ambiente de permanente mudança que as organizações vivem.

Ainda no reforço da leitura da Figura 12, procuramos as palavras de Carrillo (2014), que afirma que a comunicação estratégica servirá para monitorizar as relações com os *stakeholders* – algo crucial, como sublinha Sandhu (2009), para saber qual o estado da relação com cada uma dessas partes interessadas e saber se estão a contribuir para aquilo que é o quadro geral de intenções (refletido na estratégia).

Também por isso apelidamos a comunicação estratégica como uma “*refocagem* nela própria e nas suas raízes”: este olhar sobre a codificação/descodificação de mensagens, tendo em conta o destinatário, o contexto, o meio e a intenção, remete-nos para os modelos mais paradigmáticos quer da comunicação, quer da comunicação organizacional (falamos, por exemplo, do modelo de Shannon e Weaver, 1949, com as devidas adaptações e melhorias de que foi sendo alvo ao longo dos anos; e ao modelo da comunicação excelente, que constitui um ponto de viragem e consolidação de uma das áreas da comunicação organizacional, de Grunig e Hunt, 1984, 1984/2000, esta última linha de pensamento reforçada também por Tench et al., 2009).

Hallahan et al. (2007) sugerem também que reflitamos sobre a componente

“estratégica” da comunicação estratégica e as implicações que essa propriedade pode trazer. Numa primeira instância, a adjetivação como “estratégica” pode não beneficiar algumas leituras que se façam desta nova abordagem à comunicação organizacional. Demasiado próxima da gestão, este termo *militar* parece sugerir que o enfoque da comunicação está todo no *atacar* o mercado, *ganhar* aos seus concorrentes, e por aí adiante. Usamos estas metáforas exatamente para aludir ao que pode ser intuído pelos críticos como algo economicista, guerreiro e redutor, quando pensam em comunicação estratégica. Mas, como afirmam Hallahan et al. (2007) “olhar a estratégia dessa forma tão básica não faz jus à sua riqueza e, também, perde a perspectiva da existência de muitas outras leituras sobre o tema” (p. 11), podendo até lesar o desenvolvimento teórico da área.

Em suma, a comunicação estratégica é uma comunicação que tem de ser intencional, gerida, pensada, intervencionada, quando assim for necessário (Argenti et al., 2005; Carrillo, 2014; Falkheimer & Heide, 2018; Zerfass et al., 2008). É, também, muito mais do que apenas a soma dos vários planos de ação que se põem em prática para viabilizar a estratégia, pela lógica de integração dos vários domínios que a compõem. E, de forma liminar, acrescenta Carrillo (2014), a comunicação estratégica só faz sentido associada à organizacional e não tem cabimento fora dela.

Retomando as palavras de Argenti et al. (2005), que definem a comunicação estratégica como aquela que está “alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico” (p. 83), queremos sublinhar que é nesta abordagem da comunicação organizacional que a nossa pesquisa se ancora, pela lógica que a comunicação da responsabilidade social, como veremos no capítulo posterior, é plena de intencionalidade e pretende estar alinhada com a gestão da responsabilidade social e da própria empresa.

3. A Comunicação da Responsabilidade Social: Entre a Ética e a Estética

3.1. Problemática da Comunicação da Responsabilidade Social: “Estado da Arte”, Pensamentos e Cruzamentos

Qualquer posição que tomemos face à responsabilidade social, concordando ou não com os seus críticos, acreditamos que a comunicação tem um papel fundamental. (Ihlen et al., 2011, p. 10)

Embora a literatura sobre responsabilidade social organizacional seja vasta, em contrapartida, os estudos que se centram na sua relação com a comunicação são escassos, com muito pouca investigação publicada (Chaudhri, 2014; Ihlen et al., 2011; Michaels & Grüning, 2018; Morsing, 2006). De acordo com Ihlen et al. (2011), os académicos da responsabilidade social tendem a focar-se na comunicação como um processo ligado à transparência organizacional e à publicação de relatórios destinados à prestação de contas. No entanto, algumas disciplinas como a comunicação organizacional ou as relações públicas têm vindo a desenvolver estudos sobre a comunicação da responsabilidade social.

Não obstante o número reduzido de trabalhos publicados, existe um tema que tem vindo a despertar interesse no meio académico e profissional. Referimo-nos ao debate sensível sobre a comunicação/divulgação das ações de responsabilidade social. Esta é, de resto, uma controvérsia que surgiu por volta dos anos 80, quando as organizações procuravam mascarar os seus comportamentos pouco éticos com ações de cariz social, com o objetivo de esconderem a sua atuação económica, por vezes, condenável.

Embora este tipo de conduta organizacional tenha evoluído de forma positiva, ainda persiste uma certa desconfiança em relação à divulgação das ações de cariz social. Tal como afirmam Dunn e Harness (2018), quando as organizações comunicam os seus comportamentos socialmente responsáveis, estão a enfrentar uma espada de dois gumes. Falar de responsabilidade social é suspeito porque serve o interesse próprio das empresas e instituições, muitas das quais admitem desenvolver o seu compromisso social pensando na melhoria e na proteção da sua reputação. E, de facto, tal como lembram Eisenegger e Schranz (2011), a fragilidade atual da reputação das organizações – face ao ambiente tecnológico e em constante transformação, bem como ao crescimento do escrutínio e das exigências dos públicos – é vista como um fator decisivo para incentivá-las a estabelecer políticas socialmente responsáveis. No entanto, embora esta questão dos ganhos organizacionais esteja presente e seja uma consequência de atitudes éticas e socialmente positivas, Murphy e Schlegelmilch (2013) condenam a utilização da responsabilidade social como uma estratégia instrumental utilizada, apenas, para alcançar vantagem competitiva e reputação. Lembraram, a propósito, que já em 1953, Bowen afirmara que as empresas não podiam atuar exclusivamente para o seu propósito, mas, antes, de maneiras que servissem as necessidades da sociedade.

Tendo em conta estas ideias, compreende-se que as mensagens organizacionais sobre responsabilidades éticas e sociais sejam regularmente interpretadas, pelos públicos, como uma forma de obter imagens e reputações favoráveis (Gómez-Carrasco et al., 2021; Morsing, 2006). Lindgreen e Swaen (2010) e Waddock e Googins (2011) defendem, a este respeito, que a comunicação das ações sociais nem sempre é benéfica para as organizações, já que pode gerar desconfiança em vez de ilustrar uma contribuição positiva para a sociedade (L'Étang et al., 2011). Morsing e Schultz (2006) também afirmaram que quanto mais as empresas expõem os seus comportamentos éticos e sociais, mais sujeitos parecem estar à crítica dos públicos, que desconfiam dessa boa vontade como uma forma de esconder práticas condenáveis.

Todavia, esta é uma questão complexa. Apesar de desconfiados, os públicos exigem que as organizações sejam éticas e transparentes, enquanto esperam por comportamentos passíveis de desencadear o progresso do meio envolvente e da sociedade em geral. Ou seja, por um lado há uma expectativa para que as empresas e instituições se envolvam em atividades de responsabilidade social, mas, por outro, o público não aprecia que estas sejam comunicadas de forma ampliada (Morsing et al., 2008; Roy & Quazi, 2021). O desafio para as organizações parece estar na sua capacidade de mostrar, de forma credível, o seu empenho na construção de um compromisso socialmente responsável (Gómez-Carrasco et al., 2021). Tal como afirmam Waddock e Googins (2011), num ambiente dicotómico em que cresce a necessidade de transparência ao mesmo tempo que se desencadeiam atitudes de desconfiança, a generalidade das organizações revela dificuldade para comunicar positivamente as suas ações de responsabilidade social. Além disto, as expectativas dos públicos em relação a esse compromisso social são um alvo em constante transformação que precisa de ser cuidadosamente considerado pelo meio empresarial (Morsing & Schultz, 2006), até porque a comunicação da responsabilidade social afeta a relação que os públicos vão construindo com as organizações (Wang & Huang, 2018).

Todavia, a confirmação deste dilema que caracteriza a comunicação da responsabilidade social não lhe reduz, de forma alguma, a relevância. Pelo contrário, tal como nos mostram Waddock e Googins (2011), as organizações precisam de comunicar de forma confiável e estratégica, a todos os seus públicos, as suas atividades de responsabilidade para com o meio envolvente. De outra forma, não serão capazes de construir a reputação de compromisso social que é tão valorizada na sociedade contemporânea (Morsing et al., 2008). A este respeito Spínola (2019) lembra que:

a questão de comunicar opções e comportamentos socialmente responsáveis (RS) responde a exigências de ética, moral e transparência e obriga a identificar e assumir as motivações que suportam essa comunicação, bem como conhecer como são percebidas essas opções e esses comportamentos de responsabilidade social pelos públicos. (p. 92)

Compreendemos então que, embora o assunto da comunicação da responsabilidade social subsista no meio de alguma sensibilidade e desconfiança, muitos académicos consideram que a divulgação do compromisso social das organizações é importante

(por exemplo, Chaudhri, 2014; Dunn & Harness, 2018; Gonçalves, 2013; Ihlen et al., 2011; L'Étang et al., 2011; Morsing, 2006; Morsing & Schultz, 2006; Morsing et al., 2008; Roy & Quazi, 2021; Waddock & Googins, 2011; Wang & Huang, 2018) e apresentam um conjunto alargado de razões para tal.

Gonçalves (2013) vem melhor explicar a importância que está por trás da divulgação dos comportamentos socialmente responsáveis defendendo o princípio de que se deve “fazer primeiro, só depois comunicar” (p. 26). Esta comunicação é passível de melhorar a reputação das organizações, mas também é positiva para os seus públicos e para a sociedade, que tomam conhecimento e se envolvem nestas ações (Balonas, 2014; Dunn & Harness, 2018; Gonçalves, 2013; Wang & Huang, 2018). No estudo que realizou, Gonçalves (2013) conclui, aliás, que a comunicação das políticas socialmente responsáveis é positiva por várias razões: (a) permite que a *entidade se posicione* no mercado concorrencial e que acompanhe as tendências internacionais em termos de intervenção económica, social e ambiental; (b) confere aos públicos da organização e à sociedade em geral o seu *direito à informação*, dando-lhe a conhecer as suas atividades; (c) *serve de exemplo e resulta no efeito de replicação*, pois através da comunicação mostra-se à concorrência e a outras empresas e instituições que é possível aplicar boas práticas de responsabilidade social; (d) implica sempre um *trabalho prévio de preparação que é real*; (e) por fim, *faz pouco sentido fazer bem e não o dizer*, embora seja necessário ponderar a forma e o peso com que se divulgam as ações. Esta última afirmação transporta-nos para o principal desafio da comunicação da responsabilidade social que é, precisamente, saber o quê, como e quando comunicar, de forma que a informação seja bem recebida e não provoque desconfiança junto dos recetores.

O ponto de partida para a resolução deste desafio e para o sucesso das práticas sociais parece estar na estreita articulação entre a responsabilidade social e a dimensão simbólica e estratégica das organizações. De acordo com Murphy e Schlegelmilch (2013) e Waddock e Googins (2011), o compromisso social carece de articulação com toda a estratégia organizacional e deve ter em conta as relações que existem entre as empresas, todas as suas partes interessadas e o seu meio envolvente. A mesma ideia é partilha por Gonçalves (2013), que defende que a comunicação da responsabilidade social tem a capacidade de humanizar a organização e de legitimar a sua ação junto de todos os públicos, mas só se estiver claramente vinculada com a sua identidade, com a cultura e com a sua missão. Desta forma, é possível que se alcance a legitimidade dos processos de comunicação, possibilitando a superação do ceticismo que ainda se verifica quando as organizações dão a conhecer o seu desempenho social.

Esta não é, contudo, a única regra para o sucesso. De acordo com Morsing et al. (2008), é preciso adotar uma *abordagem de dentro para fora* na comunicação da responsabilidade social. As organizações devem, primeiro, centrar a comunicação no ambiente interno, garantindo o envolvimento e o comprometimento dos funcionários para, numa fase posterior, avançar para o contacto com os públicos externos. À medida que os membros se identificam com o seu local de trabalho, a identidade organizacional relativa à responsabilidade social torna-se inseparável da identidade dos colaboradores, comprometendo-os com os valores éticos e sociais da organização (Guthey &

Morsing, 2014; Morsing, 2006). Esta identificação dos membros internos e a criação de uma identidade grupal socialmente responsável garante as boas práticas das empresas e instituições e, conseqüentemente, facilita o sucesso dos processos de comunicação com os públicos externos. Por outras palavras, tal como simplifica Morsing (2006; Guthey & Morsing, 2014), se os gerentes e os funcionários se identificarem com a organização é mais provável que contribuam de maneira positiva e forneçam apoio às práticas da entidade à qual pertencem.

Quando sustentada internamente, a comunicação, tal como afirmam Gómez-Carrasco et al. (2021), é responsável por legitimar o papel das organizações na sociedade. E, de facto, atualmente, parece que as mensagens sobre a responsabilidade social têm sido orientadas por preocupações de transparência e de construção de relações de confiança com todos os públicos organizacionais, até porque a maneira pela qual as empresas apresentam o seu compromisso social tem um grande impacto na forma como as partes interessadas a percebem (Wang & Huang, 2018).

Existem, no entanto, diversas formas de construir as mensagens e de as partilhar com os públicos. Morsing e Schultz (2006) descreveram três estratégias que caracterizam a comunicação da responsabilidade social e a relação que a mesma estabelece com os públicos organizacionais, nomeadamente: a estratégia de *informação aos stakeholders*; a estratégia de *resposta aos stakeholders*; e a estratégia de *envolvimento dos stakeholders*. Na estratégia de informação aos stakeholders, a comunicação é unidirecional e tem o objetivo de disseminar informação, não necessariamente com uma intenção persuasiva, mas com o propósito de informar o público, da maneira mais objetiva possível. De acordo com esta estratégia, a organização deve dar a conhecer aos públicos as suas boas intenções, decisões e ações para garantir o seu apoio, porque estes têm influências na legitimação do seu comportamento. No entanto, crenças de que estão a agir de forma correta, e imbuídas pelo desejo real de melhorar as condições da comunidade envolvente, as entidades acreditam que a necessidade comunicativa se cinge à transmissão da informação que, por si só, gerará o apoio e legitimidade necessários.

No âmbito desta estratégia insere-se, por exemplo, a publicação de documentos que procuram medir a atividade socialmente responsável, como é o caso dos relatórios de contas ou de sustentabilidade, que estão facilmente acessíveis nas plataformas digitais, como os *websites*, num momento em que as organizações têm privilegiado a comunicação digital, face às suas potencialidades de alcance e difusão (Chaudhri, 2014; Snider et al., 2003).

A estratégia de resposta aos *stakeholders*, por seu turno, baseia-se num formato de comunicação bidirecional e assimétrico, no qual as organizações procuram perceber, através de pesquisas de opinião, como é que os públicos reagem às suas ações de responsabilidade social. O envolvimento das partes interessadas justifica-se na medida em que as organizações necessitam de alcançar aceitação e legitimidade dos seus comportamentos. Assim, esta estratégia, tal como defendem Morsing e Schultz (2006), é, na verdade, um método unidirecional que procura apoiar e reforçar as ações e a identidade organizacional.

Por último, a estratégia de *envolvimento dos stakeholders* diferencia-se por privilegiar um diálogo e uma interação constante entre os públicos e a organização. Em vez de se impor uma política específica de responsabilidade social, a estratégia de envolvimento pressupõe uma negociação simultânea na qual as entidades exploram as preocupações e expectativas dos seus diversos públicos internos e externos, moldando a sua atividade e as suas ações em função delas. De acordo com este tipo de relacionamento, os públicos precisam de estar permanentemente envolvidos com a organização para que legitimem e apoiem a sua ação, enquanto dão a conhecer as suas inquietações e expectativas. Roy e Quazi (2021) vieram reforçar a importância desta estratégia ao afirmar que a comunicação da responsabilidade social deve ser bidirecional, promovendo o envolvimento de todos os públicos da organização num diálogo que favoreça a partilha das suas preocupações. Além disso, a comunicação consistente, que satisfaz as expectativas das partes interessadas, constrói confiança e minimiza as atitudes de desconfiança face ao comportamento das organizações (Dunn & Harness, 2018).

Também Chaudhri (2014) procurou sintetizar três abordagens distintas que caracterizam os processos de comunicação da responsabilidade social nas organizações: a *instrumental*, a *relacional* e a *constitutiva*. Na perspetiva *instrumental*, a comunicação é descrita como uma ferramenta para otimizar os ganhos da responsabilidade social, a qual serve um ou mais dos seguintes propósitos: alcançar vantagem competitiva; melhorar a reputação; recrutar e envolver funcionários; ou obter a lealdade dos consumidores. A comunicação é, então, utilizada para adquirir benefícios estratégicos e para alcançar o apoio dos públicos, bem como a legitimidade para as práticas organizacionais. Chaudhri (2014) lembra, no entanto, que este formato de comunicação tende a aproximar-se de uma forma de controlo que procura moldar e reforçar a identidade da organização.

A *abordagem relacional*, ao contrário, baseia-se no estabelecimento de relações de diálogo com os públicos da organização, valorizando o seu *feedback* e as suas contribuições no processo de tomada de decisão. Inclusão, tolerância e transparência são valores que permeiam a relação entre as empresas e os seus *stakeholders*. De acordo com esta perspetiva, as organizações procuram compreender os interesses e preocupações dos seus públicos, desenvolvendo soluções adequadas às suas necessidades. Este comportamento resulta no aumento da confiança dos públicos para com as ações das empresas instituições.

Por fim, a *abordagem constitutiva* baseia-se na ideia de que as organizações são, de facto, constituídas através dos processos de comunicação e das interações discursivas que dominam toda a sua existência. Do ponto de vista da responsabilidade social também se espera que esta seja planeada e legitimada através da comunicação. Assim descrita, a construção comunicativa do compromisso social tem implicações para a criação de identidades organizacionais socialmente responsáveis.

Chaudhri (2014) conclui o seu estudo referindo que a abordagem instrumental baseada na partilha de informações e na procura de apoio e legitimidade para o

compromisso social parece dominar a existência organizacional. Do nosso ponto de vista, não discordamos desta conclusão. Porém, estamos convencidos de que no futuro, mediante a evolução do campo de estudos em estreita articulação com a adaptação das práticas profissionais, a responsabilidade social passará a ser um fenómeno naturalmente partilhado e construído numa relação equilibrada entre organizações e públicos. Pretendemos contribuir para o estabelecimento desta relação socialmente responsável entre organizações e públicos através da criação de um modelo de comunicação da responsabilidade social que apresentamos mais à frente.

3.1.1. Comunicar ou Não Comunicar a Responsabilidade Social: Eis a Questão

A comunicação da responsabilidade social é, contudo, delicada no seu equilíbrio: a confiança nos negócios caiu para um nível baixíssimo (Waddock & Googins, 2011). E o facto de uma empresa comunicar de forma excessiva a sua responsabilidade social pode diminuir a confiança dos *stakeholders* na empresa. Por vezes, há um verdadeiro hiato entre a retórica empresarial e as suas práticas, a chamada “hipocrisia corporativa” (Waddock & Googins, 2011).

Aras e Crowther (2009) também alertam para essa discrepância entre o que é feito e o que é dito pelas empresas sobre a sua responsabilidade social. Mas sem a comunicação, como podemos ter um diálogo real com os *stakeholders* da organização e incluir as suas preocupações na atividade da mesma? Cremos que a ética nos negócios, na prática, se desenvolve pela comunicação entre as partes e, portanto, é requisito para uma empresa socialmente responsável não negligenciar este aspeto basilar da aplicação dos princípios da responsabilidade social.

É, assim, importante lidar com este paradoxo da comunicação da responsabilidade social tendo em conta dois desafios em particular: (a) desenvolver a confiança dos diferentes *stakeholders* e (b) assegurar que o que é comunicado é baseado em valores autênticos, crenças e práticas (Waddock & Googins, 2009, p. 27). A chave parece ser a autenticidade, ou seja, tudo o que é comunicado como responsabilidade social que o seja de facto: o que a empresa anuncia como responsabilidade social deve estar fundado efetivamente no conjunto de valores sobre os quais assenta a atividade da empresa (Waddock & Googins, 2011).

Definitivamente, um dos desafios para quem lida com a comunicação da responsabilidade social é conseguir garantir que tudo o que é comunicado aos *stakeholders* sobre a responsabilidade social da empresa, seja, *de facto*, feito pela empresa. Que o conteúdo dessa comunicação não seja elaborado como *maquilhagem*, mas assente em valores, crenças e práticas reais da empresa (Waddock & Googins, 2011, p. 27). O problema, apontam os mesmos autores, é que a maior parte dos profissionais da comunicação não compreendem o significado da responsabilidade social para a reputação, para a sua legitimação, para a demarcação do seu espaço na sociedade, e para o “seu sucesso a longo prazo” (Waddock & Googins, 2011, p. 29). E Du et al. (2010) postulam que as empresas precisam de aprender a comunicar a sua responsabilidade

social eficazmente, para evitar rótulos de manobras de *spin* ou *greenwashing*, ou seja, de manobras de branqueamento.

Argenti (2009), ao abordar a questão da comunicação da responsabilidade social¹⁶, também diz que devemos ter sempre em consideração alguns aspetos, cuja falha pode inviabilizar o seu sucesso: a comunicação da responsabilidade social. Primeiro, enuncia que, pese embora a comunicação da responsabilidade social possa estar *dividida* por vários departamentos da organização, os responsáveis pela comunicação corporativa devem ser quem gere e integra os conteúdos e mensagens, para que a consistência e a integração sejam plenas.

Depois, Argenti (2009) faz alguns alertas sobre os cuidados a ter. Antes de mais, é vital que se crie um diálogo real e contínuo com os *stakeholders*, para que as suas expectativas, necessidades e questões sejam integradas na estratégia da organização. Em segundo lugar, é fundamental evitar a comunicação hiperbólica e *festiva, maquilhada*, muito menos se não for suportada por ações reais e concretas dentro de práticas continuadas (concordando, portanto, com o ponto de vista de Waddock & Googins, 2011). O terceiro fator a ter em conta, de que também já demos conta atrás, pela voz de outros autores, é o que Argenti chama de “imperativo da transparência”, designadamente naquilo que são as informações trocadas com os *stakeholders* primários da organização. Por fim, e relacionando com o nosso objeto de estudo, o autor sugere que se faça, meça e depois se comunique essas ações e resultados através dos relatórios de responsabilidade social, sobre os quais nos alongaremos na próxima secção.

Os benefícios da comunicação da responsabilidade social podem ser categorizados como internos e externos, como sugerem Margolis e Walsh (2001). Uma primeira vantagem que acarretam, interna, é, desde logo, a aparente ligação positiva entre o facto de uma empresa ser socialmente responsável (e isso ser conhecido) e o seu desempenho financeiro. Depois, também podemos apurar que as organizações que são socialmente responsáveis conseguem captar e reter com maior facilidade os talentos ao nível dos recursos humanos, dado que estes valorizam o tipo de relação que a organização estabelece quando tem, de facto, políticas e subsequentes práticas de responsabilidade social (Albinger & Freeman, 2000; Branco & Rodrigues, 2008). Em termos externos, a responsabilidade social e a sua comunicação eficaz trazem, como diz Rowe (2006), uma facilidade maior em gerir os 3R – risco, reputação e relação – e fazer com que essa noção chegue a todos os seus públicos relevantes.

Branco e Rodrigues (2008) dizem que uma das razões mais fortes para que uma organização se envolva em atividades de responsabilidade social e as comunique são as pressões externas, quer por conformidade com o que é *exigido* no setor onde atuam, e não querem perder oportunidades em termos de lucro e de sobrevivência por comparação com as suas congéneres; quer, também, pela própria pressão que os *stakeholders* exercem sobre a organização. Estes têm determinadas expectativas sobre cedência de informações e responsabilização que as organizações têm de alimentar.

16 Argenti (2009), na verdade, chama-lhe apenas *corporate responsibility* (responsabilidade corporativa), retirando-lhe o “social”. Contudo, não julgamos que seja aqui uma questão de valor de conteúdo.

Reforçam estes autores que estas motivações têm muito a ver com as teorias mais sociais e políticas da responsabilidade social, em específico, a teoria da legitimação. Outra das razões que estes investigadores apontam como motivação para a comunicação da responsabilidade social é que as organizações tidas como socialmente responsáveis têm melhores índices de reputação e conseguem melhores relações com os seus *stakeholders*. A busca da legitimação social também relevante para a escolha de ceder ou não informação sobre a sua responsabilidade social: na perspectiva de, enquanto ator e agente da sociedade onde está inserida, tem de prestar contas. Assim, por este ponto de vista, a cedência de informação de natureza não financeira está intimamente ligada à busca da aceitação e da aprovação da sua atuação na sociedade (Branco & Rodrigues, 2008). Esta procura ativa através da cedência de informação vai moldar a opinião pública e providenciar uma forma de os *stakeholders* confirmarem que a organização está, de facto, a cumprir o seu papel e a atingir as suas expectativas.

Não sendo possível não comunicar sobre esta matéria ao nível organizacional, tal como ao nível individual também não o é, remetendo para a pragmática da Escola de Palo Alto: “o silêncio em matéria de responsabilidade social é também uma forma de comunicação” (Watzlawick, 1976, como citado em Ihlen et al., 2011, p. 11), devemos tomar em conta as premissas elencadas antes.

As críticas feitas à comunicação da responsabilidade social acabam, aliás, por ter quase um sentido de *preso por ter cão e por não ter*: se não fala sobre estas questões, não se conhecerá o que a empresa faz no âmbito da sua responsabilidade social; se fala demais ou com ênfase apenas em algumas das subáreas, pode ser tida como *manobra de manipulação dos stakeholders* e outros públicos (Bartlett & Devin, 2011; Morsing et al., 2008).

Demasiados exemplos de *greenwashing* e exercícios de *más* práticas de relações públicas criam cétricos e até cínicos sobre o facto de as empresas poderem ser realmente socialmente responsáveis. As empresas têm de envidar todos os seus esforços em comunicar eficazmente a sua responsabilidade social, afirmam convictamente Du et al. (2010). Como dizem Porém e Belluzzo (2011), se toda a gestão da empresa é balizada pela responsabilidade social, também a gestão da comunicação o deve ser. Antes de mais, reforçam as autoras, há que dar primazia ao público interno. Bueno (2003), por exemplo, diz que:

a comunicação interna deve fluir sem constrangimento, permitindo-se que aflorem as divergências e valorizando-se a pluralidade de ideias. Uma empresa ou entidade moderna deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns. (p. 121)

Mas Du et al. (2010) também dizem que, para além dos canais formais de comunicação, as organizações devem encorajar a comunicação informal. Esta última tem de ser, porém, credível, para que faça crescer, por exemplo, o passa-a-palavra nas redes de *stakeholders*.

É nesta questão que Dawkins (2004) também valoriza os colaboradores como sendo eles próprios comunicadores da organização, com alcance suficiente para poderem ser poderosos veículos da comunicação sobre responsabilidade social da organização na qual trabalham. A pesquisa que Dawkins desenvolveu acerca da *advocacy*¹⁷ dos colaboradores mostrou que aproximadamente um terço dos mesmos aconselhou alguém a ser cliente/utilizador da sua empresa por esta ser socialmente responsável. E, claro, Du et al. (2010) dizem ainda que os colaboradores são, habitualmente, considerados fontes credíveis por vivenciarem o quotidiano da organização e terem acesso a informações que outros públicos não têm. Assim, podemos voltar a uma ideia que já referimos em vários pontos deste trabalho – os colaboradores, enquanto stakeholders, devem ser a primeira das preocupações de quem gere a comunicação da responsabilidade social.

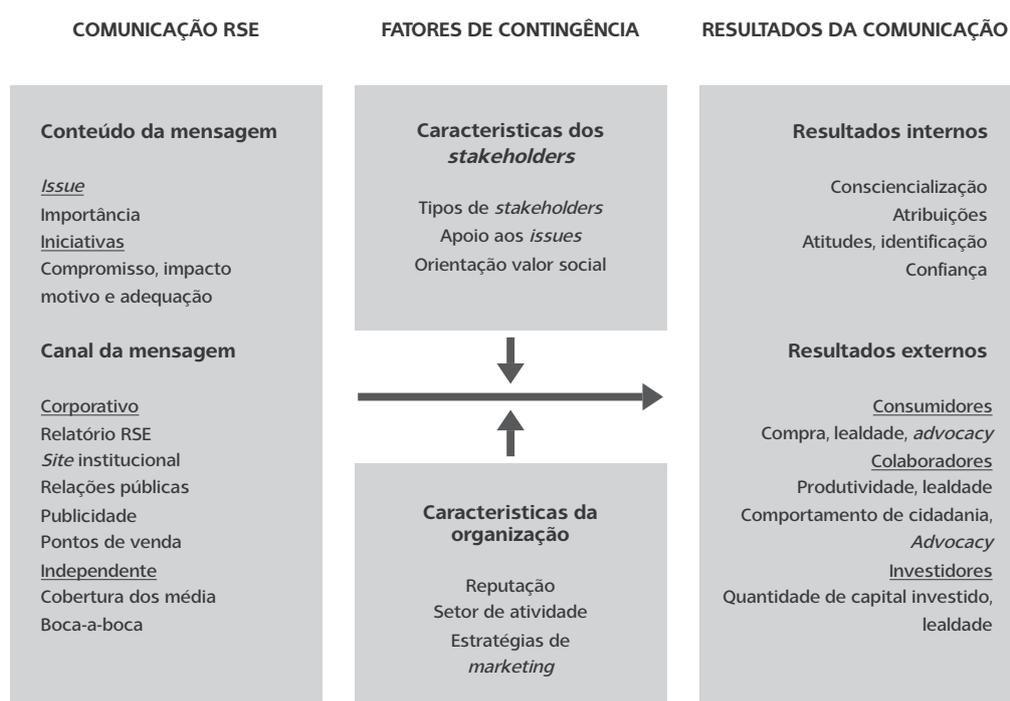
A ter de comunicar sobre a sua responsabilidade social – que assumimos como premissa –, a empresa pode (e deve) entrar num diálogo com os seus *stakeholders*, adotando regras específicas ou diretrizes para a comunicação com os mesmos. Hodges e Grayson (2001/2002) dizem, reforçando esta necessidade de conseguir o envolvimento real dos diferentes *stakeholders* da organização, que se exigem canais abertos de comunicação a duas vias e um compromisso da administração em querer essa fluidez comunicacional. No entanto, a forma e o conteúdo dessa comunicação vão depender dos elementos contextuais, tais como a dimensão da empresa, os grupos específicos de *stakeholders*, a complexidade dos *issues*, o nível de ambição e a natureza do *engagement*¹⁸ escolhido pela organização (Nielsen & Thomsen, 2007). Ou seja, complementando esta ideia: os *stakeholders* esperam autenticidade e transparência; comunicação constante e interativa; e trocas de informação baseadas em relações que vão além da comunicação a uma via (Morsing & Schultz, 2006).

3.1.2. Comunicar a Responsabilidade Social: Onde e Como?

Viererbl e Koch (2021) definem a comunicação da responsabilidade social como “qualquer comunicação corporativa que aborde os esforços de RSC de uma organização e/ou quaisquer processos relacionados” (p. 2). Já Ihlen et al. (2011) haviam proposto que se defina a comunicação da responsabilidade social como o meio pelo qual “as empresas comunicam este processo (da responsabilidade social); [sendo] o uso que a empresa faz de símbolos e linguagem em relação a esses assuntos” (p. 8). Neste contexto, Du et al. (2010) criaram um enquadramento conceptual que destaca aquilo que os gestores precisam de saber quando comunicam a responsabilidade social. Esse enquadramento tem em conta o conteúdo das mensagens (*what to communicate*/o que comunicar) e o canal das mensagens (*where to communicate*/onde comunicar), e inclui ainda os fatores que podem influenciar a eficácia da comunicação da responsabilidade social (Figura 13).

17 Consideramos não haver uma boa tradução para *advocacy* ou *advocate* – podemos dizer que significa um apoio, mas que é levado avante, verbalizado, defendido.

18 *Engagement* afigura-se difícil de traduzir no contexto das relações com os *stakeholders*: é mais do que envolvimento, mais do que compromisso, no fundo, é uma mistura de ambos os conceitos em português. O português falado no Brasil, à falta dessa tradução, criou o neologismo de “engajamento”.

**Figura 13**

Enquadramento para a comunicação da responsabilidade social.

Nota. Adaptado de Du et al., 2010, p. 11

Dizem estes autores que a mensagem sobre responsabilidade social, que uma organização transmita pode ter um cariz de envolvimento da organização numa causa através de um produto/serviço seu, ou o foco numa causa propriamente dita. Quando a mensagem se concentra nesta última, os consumidores tendem a *desconfiar* por julgarem que há motivos que a organização não está a revelar (Du et al., 2010). Assim, parece ser preferível que organizações apostem numa comunicação mais altruísta, mais focada em causas que não favoreçam diretamente o consumo dos seus produtos ou serviços.

Nesse sentido, Du et al. (2010) sugerem que a organização avalie quatro níveis de conteúdo para a comunicação mais adequada à sua responsabilidade social: o compromisso, o impacto, o motivo e a adequação. O grau de compromisso tem de ser demonstrado e isso vai depender do empenho e continuidade que aquela ação (a ser comunicada) possa demonstrar aos públicos mais relevantes da organização. Depois, é preciso considerar o impacto que o envolvimento da organização naquela determinada causa deve ser enfatizado, sempre que possível com medições longitudinais e reflexões factuais sobre o resultado do esforço que a organização está a fazer naquele sentido. Claro que, neste âmbito, e como avisam Sen et al. (2009), será bom que a organização não dê a impressão que se está a *gabar*, mas deve manter um conteúdo racional e muito condicionado pelo cenário real.

Para além do compromisso e do impacto, temos os conteúdos das mensagens sobre responsabilidade social, que devem ter em consideração os motivos que levam a organização a ter envidado esforços no sentido de se envolver naquele domínio em particular que está a ser comunicado. Assim, aconselham Du et al. (2010) e Porter e Kramer (2006) que as organizações devem acentuar a convergência entre os seus

interesses sociais e de negócio e expor de forma honesta que o investimento que faz em ações de responsabilidade social beneficiam ambas, a organização e a sociedade.

A adequação também é um fator essencial na comunicação da responsabilidade social, como explicam Du et al. (2010). A adequação tem a ver com a congruência entre aquilo que é o setor onde a organização atua e as preocupações sociais que a mesma demonstra ter. No fundo, mostrar aos *stakeholders* que há uma lógica e uma coerência nas escolhas que a organização faz, que não são escolhas aleatórias e sem sentido. Contudo, Bloom et al. (2006) e Du et al. (2010) afirmam que, em algumas circunstâncias, essa lógica, essa extrema adequação, leva ao aumento da desconfiança por parte dos *stakeholders*, paradoxo este que já abordamos no início deste capítulo.

Em relação aos canais a utilizar, Du et al. (2010) dizem que há uma grande diversidade de canais passíveis de serem usados para veicular mensagens de responsabilidade social. Pode ser feito através de documentos “oficiais” – como os relatórios anuais de responsabilidade social, que são o objeto do nosso estudo –, do seu *site* institucional, de comunicados à imprensa, de anúncios publicitários na televisão e outros mídia, até dos próprios produtos, através da embalagem, por exemplo. No polo oposto destes canais altamente controlados pela organização, temos os que comunicam externamente à organização sobre a sua responsabilidade social, em fóruns, blogues, redes sociais, entre outros. Estes autores também reforçam uma ideia que já vimos atrás: há quase uma relação negativa entre controlo da mensagem e a credibilidade da mesma. Bartlett e Devin (2011), como Du et al. (2010), sugerem que, para evitar que a comunicação da responsabilidade social seja mera decoração de montras (*window-dressing*) e entendida como comunicação totalmente parcial da organização, esta deve ser feita por terceiros – como o Governo ou os mídia. No entanto, aqui põe-se o problema de que a “irresponsabilidade social” apresenta maior potencial de mediatização do que propriamente a efetiva estratégia de responsabilidade social em prática.

Padgett et al. (2013) dizem que no ambiente atual dos negócios, “os *stakeholders* esperam ter acesso à informação das organizações sem qualquer tipo de restrições. Também esperam que as organizações prestem contas sobre o seu plano de negócios e objetivos organizacionais” (p. 31). Silver (2005) reforça esta ideia, dizendo que as partes interessadas de uma organização pedem transparência, não apenas ao nível das suas contas, mas também na forma como são geridas.

A maior parte dos estudos anteriores sugerem, pois, que a utilização intensiva da publicidade para a comunicação da responsabilidade social não é eficiente, na medida em que aumenta o ceticismo dos *stakeholders* e diminui a credibilidade das mensagens sobre o tema (Kim & Ferguson, 2014; Schlegelmilch & Pollach, 2005; Schade et al., 2022; Webb & Mohr, 1998). De resto, uma pesquisa alargada elaborada por Morsing e Schultz (2006; Kim & Ferguson, 2014) revelou que dinamarqueses, noruegueses e suecos preferem, na sua maioria (mais de 50%), canais minimalistas para a comunicação da responsabilidade social, tais como relatórios anuais e *websites*.

Contudo, pouco mais de 40% das pessoas questionadas pensam que as empresas devem comunicar as suas boas ações através de publicidade corporativa e *press releases*.

Um estudo paralelo desenvolvido por Kim e Ferguson (2014), sobre o público norte-americano, conseguiu elencar os cinco canais preferenciais para a comunicação da responsabilidade social: (a) as lojas da empresa, (b) os *websites* corporativos, (c) os eventos promocionais, (d) os *websites* das empresas dedicados à responsabilidade social e os (e) relatórios anuais. As autoras concluem que embora os canais controlados pelas empresas diminuam a credibilidade da comunicação veiculada, o facto de serem vias diretas entre a empresa e os seus *stakeholders*, esses cinco canais preferenciais demonstram que as suas valências ultrapassam as dos canais controlados (como a agenda noticiosa). Na linha do trabalho de Morsing et al. (2008), já referido, que apurou também que a comunicação direta com o consumidor ou com o público em geral sobre as atividades de responsabilidade social não é a abordagem mais eficaz.

Seele e Lock (2015) fizeram igualmente uma reflexão recente sobre as ferramentas de comunicação da responsabilidade social disponíveis às organizações, tendo em conta o seu ponto de vista – instrumental ou voluntário – face à própria responsabilidade social. E ainda que tenhamos algumas reservas sobre a tipologia, que já explanaremos, passamos a expor a proposta destes autores (ver Figura 14). O que Seele e Lock pretendem com este esquema é demonstrar que há determinadas ferramentas comunicativas que são mais utilizadas quando a visão da organização sobre a responsabilidade social é mais funcional ou instrumentalista – referimo-nos aos *websites* dedicado ao tema e aos relatórios de responsabilidade social. Este tipo de ferramentas são, regra geral, publicadas exatamente para transmitir aos *stakeholders* e ao público em geral que a organização é socialmente responsável.

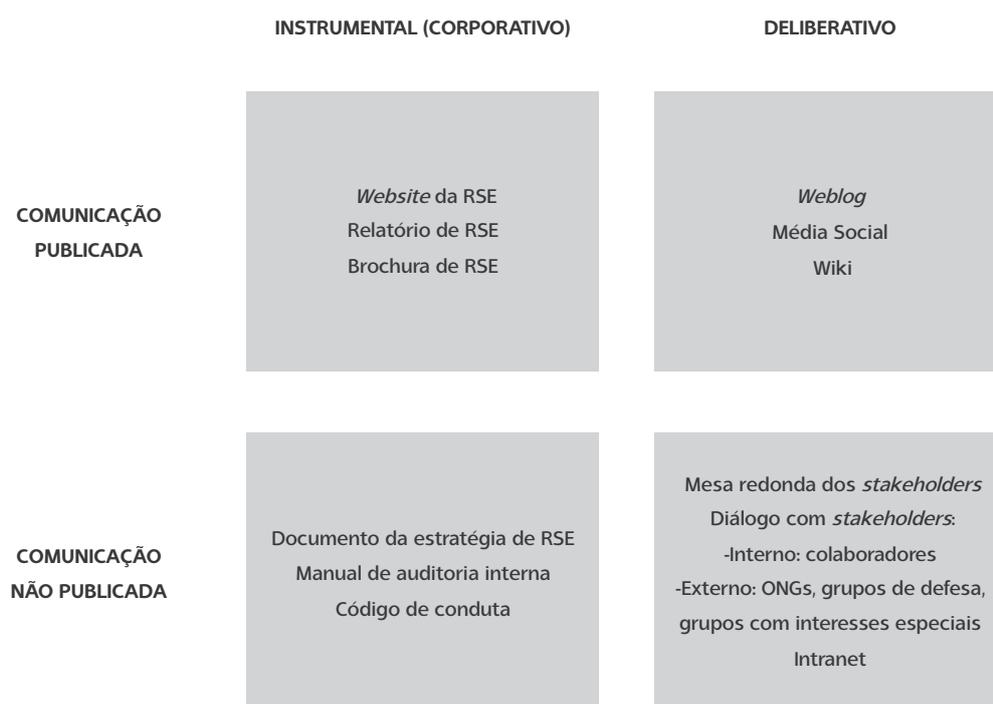


Figura 14
Tipologia das ferramentas de comunicação de responsabilidade social.

Nota. Adaptado de Seele & Lock, 2015, p. 406

Ainda na visão instrumental da responsabilidade social, as organizações que demonstram mais esse pendore, usam também algumas ferramentas de comunicação que não publicam externamente, mas que lhes servem de guia interno de implementação, promoção e monitorização das práticas de responsabilidade social, tais como o documento estratégico da responsabilidade social e o código de conduta.

Quando a organização tem uma abordagem à responsabilidade social mais deliberativa, isto é, mais dedicada e efetiva, os instrumentos de comunicação publicados sustentam-se em plataformas menos *controladas* pela organização, onde o diálogo é promovido, a imediatez é notória e a manutenção sistemática de uma certa alimentação é necessária. Falamos de instrumentos que assentam em plataformas digitais, como os média sociais, blogues, entre outros.

Por esta perspetiva, mas agora focando o tipo de instrumentos de comunicação não publicados que são promovidos por organizações que consideram a responsabilidade social na sua plenitude, temos o convite efetivo à participação e a conciliação das vontades comunicativas dos *stakeholders* internos e externos da organização.

Ainda que não possamos comprovar isto, por sair do âmbito deste estudo, as reservas que temos sobre este modelo assentam no facto de não ser tão detalhado em termos de instrumentos de comunicação ao serviço da responsabilidade social como poderia ser (faltam, por exemplo, eventos em torno da responsabilidade social, o associativismo da organização e consequentes formas de comunicação deliberativas e publicadas que daí advêm, entre outros) e, também, no facto de, na maioria das empresas (seja qual for a sua abordagem à responsabilidade social), a ter código de conduta ou de ética, este é, parece-nos, um instrumento publicado e integrado nos *sítes* institucionais das organizações.

No que concerne o esforço feito na comunicação da responsabilidade social, Viererbl e Koch (2021) sugerem uma matriz que nos elucide sobre a postura da organização face a este tópico, de acordo com a relação estabelecida entre a quantidade de comunicação de responsabilidade social e as atividades de responsabilidade social da mesma organização, conforme a Figura 15.

**Figura 15**

Relação entre a quantidade de comunicação da responsabilidade social e as atividades de responsabilidade social.

Nota. Adaptado de Viererbl & Koch, 2021, p. 4

De facto, estes autores traçam o perfil de cada organização consoante os esforços reais de responsabilidade social e a comunicação que fazem da sua responsabilidade social: se tem uma prática forte de responsabilidade social e também comunica bastante, então tem um perfil de responsabilidade social incorporada e demonstra compromisso; se tem uma prática fraca, mas comunica bastante, então, afigura-se uma organização com uma pseudo-responsabilidade social, na qual se infere uma certa “lavagem” (*washing*); se, pelo contrário, é uma organização que tem práticas elevadas de responsabilidade social mas não comunica muito sobre esse tópico, então, temos um perfil filantrópico, com alguma *vergonha* em propagar essas iniciativas; e, finalmente, se uma organização nem pratica nem comunica, induz-se que não é uma estratégia relevante para a organização, que desconsidera a responsabilidade social e a sua comunicação.

Para podermos apresentar um modelo que realmente nos dê uma perspetiva integradora da revisão da literatura feita até agora, com aquilo que é este tema em particular – a comunicação da responsabilidade social –, suportamo-nos na reflexão de Morsing e Schultz (2006), que compilam as três estratégias possíveis de comunicação da responsabilidade social, como podemos ver na Tabela 7, adaptada dessa mesma obra.

Tabela 7

As três estratégias de comunicação da responsabilidade social.

Nota. Adaptado de Morsing & Schultz, 2006, p. 326

	Estratégia de informação aos stakeholders	Estratégia da resposta dos stakeholders	Estratégia do envolvimento dos stakeholders
Ideal de comunicação (Grunig & Hunt, 1984)	Informação pública, comunicação de uma via	Comunicação de duas vias, assimétrica	Comunicação de duas vias, simétrica
Ideal de comunicação: fazer sentido e dar sentido (sensemaking e sensegiving, no original)	Fazer sentido	Fazer sentido Dar sentido	Dar sentido Fazer sentido – processos progressivos e iterativos
Stakeholders	Requerem mais informação sobre os esforços da organização relativamente à responsabilidade social	Têm de ser assegurados que a organização é ética e socialmente responsável	Esforços de responsabilidade social são co-construídos com os stakeholders
Papel dos stakeholders	Influência dos stakeholders: apoiante ou opositores	Stakeholders respondem às ações da organização	Stakeholders estão envolvidos, participam e sugerem ações à organização
Identificação do enfoque da responsabilidade social	Decidido pela gestão de topo	Decidido pela gestão de topo. Procura-se feedback através de inquéritos, diálogo, redes e parcerias	Negociado com e na interação com os stakeholder
Tarefa da comunicação estratégica	Informar os stakeholders sobre decisões e ações favoráveis tomadas pela empresa no âmbito da responsabilidade social	Demonstrar aos stakeholders como a organização integra as suas preocupações	Convidar e estabelecer diálogo frequente, sistemático e proactivo com os stakeholders, isto é, líderes de opinião, críticos da organização, os média, entre outros
Tarefa do departamento de comunicação	Desenhar mensagens com conceito atrativo	Identificar os stakeholders relevantes	Construir relações
Endorsement de terceiros nas atividades de responsabilidade social	Desnecessário	Elemento integrante de questionários, inquéritos, sondagens de opinião	Stakeholders estão eles próprios envolvidos nas mensagens da organização sobre responsabilidade social

As autoras concluem que, sendo a responsabilidade social um “alvo móvel” (*moving target*; Morsing & Schultz, 2006, p. 336), é fundamental que os gestores comecem a abraçar a estratégia do envolvimento dos stakeholders, o que vai revestir a sua estratégia de responsabilidade social, e comunicação da mesma, de flexibilidade suficiente para integrar as expectativas, as necessidades e as preocupações dos diferentes stakeholders conforme elas vão mudando ao longo do tempo.

Assim, as autoras, ao apresentarem a terceira estratégia – a estratégia do envolvimento dos *stakeholders* –, estão a fazer migrar o modelo da comunicação excelente, as propostas de *sensemaking* e *sensegiving* de Weick (1995) e a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) para esta matéria específica da comunicação da responsabilidade social. Desse modo, essa terceira estratégia configura como a mais substancial de todas, ao incluir o envolvimento das partes interessadas na produção de sentido e no desenho da estratégia e consequentes mensagens da comunicação da responsabilidade social.

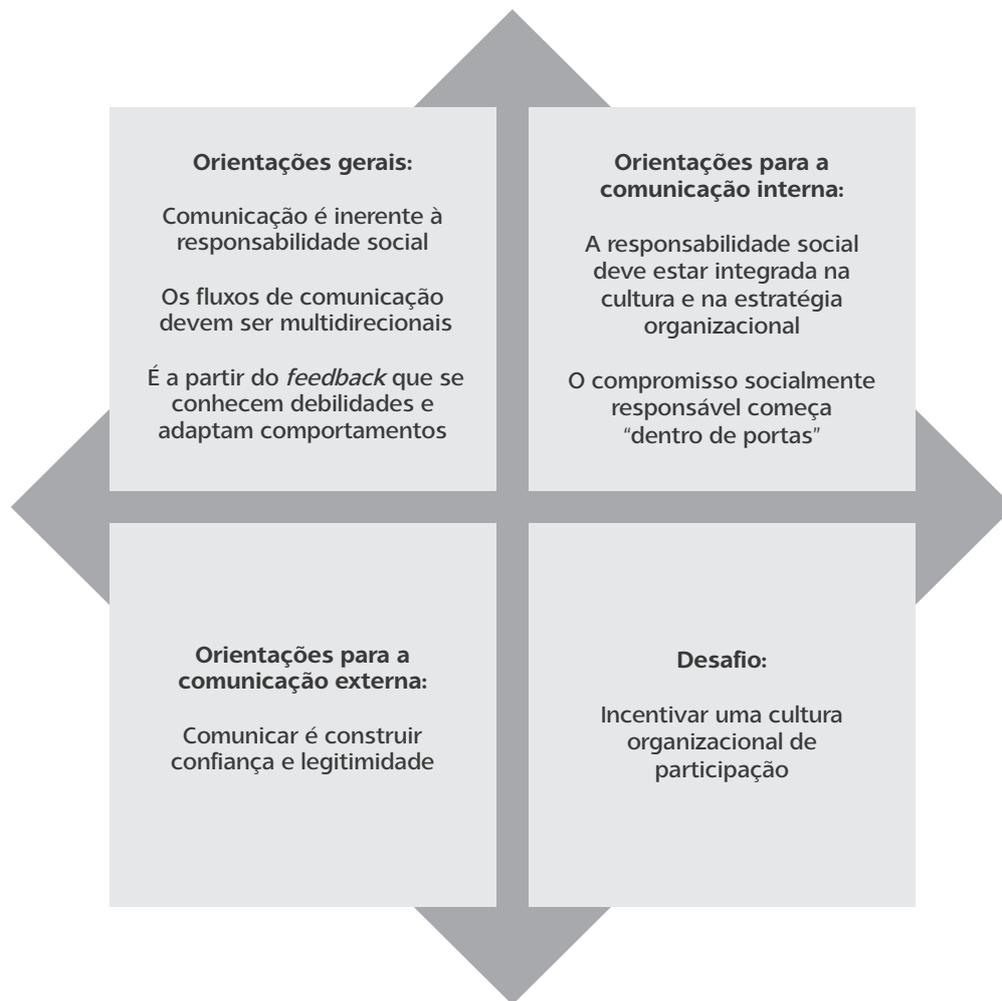
Por oposição, tal como no modelo de informação pública de Grunig e Hunt (1984), a organização preocupa-se apenas com o seu papel como emissor e, portanto, como criador de sentido, sem considerar as outras partes envolvidas. Nesta estratégia, a organização tem o seu enfoque em fazer passar mensagens de cariz muito positivo e atrativo sobre as ações que conduz no âmbito da responsabilidade social, mas ignora as questões que possam ter os *stakeholders*. Numa estratégia intermédia, digamos que as autoras invocam um conjunto de comportamentos comunicativos da organização que esperam que suscitem reações adequadas nos *stakeholders*, ainda que estes não estejam envolvidos na criação – remete, portanto, para uma comunicação a duas vias, mas assimétrica.

Um outro dado que nos parece relevante deste estudo é o facto de Morsing e Schultz (2006) terem apurado que os relatórios anuais são um dos meios de comunicação da responsabilidade social mais apreciados pelas partes interessadas, uma vez que vêm revestidos de maior credibilidade e são assim entendidos como sendo mais plausíveis. Constituem o que as autoras apelidam de “comunicação de responsabilidade social subtil”, embora o seu conteúdo seja cuidadosamente escolhido e dê uma certa ilusão à organização de *controlar* todas as perceções que os diferentes destinatários vão ter sobre a sua atuação na área da responsabilidade social.

3.2. O Modelo de Comunicação da Responsabilidade Social

Tendo por base a discussão até agora apresentada, o contributo das autoras neste último capítulo prende-se com a concretização de um modelo de comunicação capaz de auxiliar a eficiência da responsabilidade social das organizações. Tal como se pode ver na Figura 16 o referido modelo divide-se em quatro partes: (a) as orientações gerais; (b) as orientações para a comunicação interna; (c) as orientações para a comunicação externa; e (d) a proposta de se implementar uma cultura de participação e escuta ativa.

Figura 16
Modelo de comunicação da responsabilidade social.



3.2.1. Orientações Gerais

3.2.1.1. *A Comunicação É Inerente à Responsabilidade Social.* A comunicação é o processo central de organizar. Esta é uma premissa que Weick (1995) já defendeu, chamando a atenção para a importância dos relacionamentos no interior das organizações. De acordo com a sua perspectiva, a comunicação é central à vida humana e ao funcionamento das empresas e instituições pois representa o mecanismo através do qual os seres humanos produzem e reproduzem a realidade, atribuindo significado e sentido às suas práticas. Este é ponto de partida para a criação do modelo de comunicação, já que falar de responsabilidade social significa, antes de mais, falar de uma interação constante, neste caso concreto, entre as organizações e todos os seus públicos. Tal como lembra Mora (2012), o diálogo e o estabelecimento de relações com os públicos é o princípio que está por trás da responsabilidade social.

Assim, uma entidade socialmente responsável é aquela que, estando em contacto permanente com os seus públicos, conhece os seus interesses e as suas necessidades e procura, por isso, planear o seu compromisso social em função dessas expectativas. Tal implica, todavia, a manutenção de processos de comunicação bidirecionais,

os quais também são importantes no envolvimento de todas as partes interessadas com a missão e com os objetivos de responsabilidade social.

É por isso que a comunicação estratégica, como um tipo de comunicação que está orientado para o cumprimento da missão, da visão, dos objetivos e dos valores organizacionais, ao mesmo tempo, tenta responder às necessidades de todos os públicos, deve ser implementada e articulada com o objetivo de se alcançar um modelo de responsabilidade social planejado e legitimado através da comunicação (abordagem constitutiva da responsabilidade social).

3.2.1.2. Os Fluxos de Comunicação Devem Ser Multidirecionais. É preciso ouvir os públicos. Ser socialmente responsável é, tal como fomos escrevendo, procurar responder às necessidades e garantir o bem-estar daqueles que se envolvem com as organizações. E só há uma forma de o fazer: receber o *feedback* dos públicos dos quais depende a atividade diária de cada empresa ou instituição. Tal vai ao encontro daquela que é a afirmação de Macnamara e Gregory (2018):

nas realidades do ambiente de comunicação moderno, a comunicação bidirecional não é apenas cada vez mais esperada e exigida pelos *stakeholders* e pela sociedade em geral, mas é também considerada mais ética. Esta tem em conta a visão de que as organizações têm uma obrigação com os seus públicos e com a sociedade. Assim, a eficácia das organizações em ouvir e responder a essas perspetivas mais amplas é fundamental para operacionalizar a responsabilidade social organizacional e manter uma “licença para atuar”. (p. 483)

Sem a implementação destas práticas de escuta, as quais permitem que os líderes organizacionais tomem conhecimento das necessidades da sua comunidade interna e externa, a tarefa de cumprir a missão e os objetivos da organização é mais complexa e pode, até, ser infrutífera. É verdade, no entanto, e tal como afirmam Heide et al. (2018), que a implementação desta comunicação bidirecional é um processo complexo, pois envolve a capacidade de integração de interesses muito diferentes:

praticar a escuta em organizações complexas e politicamente governadas é exigente. Para os funcionários, assim como para a organização, envolve ter em conta opiniões numerosas e muitas vezes contraditórias que devem ser ponderadas no planeamento estratégico e nas metas sustentáveis de longo prazo. (p. 462)

Todavia, não obstante esta complexidade, a falta de coerência entre as ações das organizações e as verdadeiras necessidades dos seus públicos pode ter como resultado o incremento de comportamentos que não são benéficos para nenhuma das partes envolvidas (Miles et al., 2006). Além do mais, tal como refere Figueira (2017), o diálogo com os públicos pode fazer com que a organização descubra novas formas de atuação e com que melhore os seus procedimentos sociais e ambientais, enquanto promove bons relacionamentos com as partes interessadas, que sentem que as suas ideias têm lugar na mesa de decisões. Defendemos, então, o conceito de escuta ativa tal como defendido por Freixo (2013), o qual encoraja os públicos internos e

externos a continuar a interagir, enquanto lhes dá a certeza de que se está a compreender e a ter em conta o que estão a dizer.

É precisamente neste contexto que o planeamento de comunicação é importante. As organizações devem projetar uma estratégia de comunicação alinhada com a sua missão e com os seus objetivos que, ao mesmo tempo, privilegie os canais mais adequados para interagir com os seus diferentes grupos (internos e externos). Desta forma será capaz de desenvolver uma atuação social mais adequada aos interesses dos seus públicos, que se sentirão mais valorizados e integrados. Tal conclusão enca-minha-nos, assim, para aquela que também é a visão de Macnamara e Gregory (2018) ao lembrarem que, embora os objetivos de comunicação devam ser projetados para apoiar a missão e os objetivos organizacionais, também devem ser desenhados para ter em conta as expectativas e os interesses dos públicos envolvidos e da sociedade em geral, permitindo agir em função deles, tal como veremos no próximo ponto.

3.2.1.3. É a Partir do Feedback que Se Conhecem Debilidades e Adaptam Comportamentos. A comunicação multidirecional de que falamos no ponto anterior é desafiante, principalmente porque terá a principal função de colocar as organizações sob a avaliação de todas as suas partes interessadas. É expectável que, no seio da diversidade de públicos-alvo que compõem as empresas e instituições, a gestão de todas as suas necessidades se revele complexa e, por vezes, até, inexequível. Tal dificuldade dará origem, certamente, a situações pontuais de insatisfação, cuja exposição pública se torna mais fácil e rápida num contexto marcado pela forte adoção e evolução de plataformas digitais, como é o caso das redes sociais.

No entanto, não obstante os desafios atuais, a comunicação deve servir como o mecanismo que possibilita a mediação e a resolução desse conflito através da implementação de estratégias que preparem as empresas e instituições para responder adequadamente a estas circunstâncias, seja para realizar um esclarecimento seja mediante o reconhecimento da falha e conseqüente alteração de comportamento. Em ambos os contextos, a implementação de estratégias de comunicação adequadas é fundamental para manter uma boa relação com os públicos e conservar uma imagem e reputação favoráveis.

Depois destas orientações gerais, concentramo-nos naquelas que devem ser as diretrizes para a comunicação interna e externa.

3.2.2. Orientações Para a Comunicação Interna

3.2.2.1. A Responsabilidade Social Deve Estar Integrada na Cultura e na Estratégia Organizacional. A visão dos especialistas mostrou-nos, nesta obra, que embora as questões da responsabilidade social sejam cada vez mais importantes, a sua integração na gestão global destas organizações ainda não parece existir. Não obstante a crescente dinamização de políticas e ações que visam promover o bem-estar dos públicos, a sua articulação com a missão, com a visão, com os valores, com os objetivos e com a estratégia organizacional ainda não é harmoniosa.

Ainda assim, a responsabilidade social deve fazer parte da gestão global das empresas e instituições, por isso mesmo, deve estar integrada na missão, nos objetivos, na visão, nos valores e em toda a estratégia organizacional de tal forma que, idealmente, se torne parte da cultura e da identidade das organizações. Tal como afirma Sgorla (2009), a gestão socialmente responsável é aquela em que os seus valores passam a permear todas as instâncias da organização, fazendo parte da sua cultura. Todavia, para que tal aconteça, é preciso que essa responsabilidade social seja partilhada por todos os membros da organização.

É por isso que, numa primeira instância, deve ser considerada a centralidade da comunicação interna no processo de alinhamento estratégico de todos os públicos internos. Tal como preconizou Balonas (2014):

à instabilidade de um ambiente externo deve corresponder um reforço do alinhamento corporativo e uma intensificação do diálogo entre pares e entre pares e chefias, como indicadores de uma estrutura transparente nos seus propósitos, autêntica nas suas condutas, logo, mensageira de estabilidade (ou da estabilidade possível). (p. 73)

O que acontece, por vezes, é que os colaboradores não têm conhecimento nem são incluídos na estratégia global da entidade onde trabalham e, portanto, desconhecem aqueles que são os seus objetivos de responsabilidade social. Para evitar que tal se verifique, a estratégia de comunicação interna que defendemos deve procurar manter o alinhamento do público interno para com a missão organizacional, fazendo com que todos trabalhem em prol do mesmo fim, enquanto se privilegia uma conduta de diálogo e transparência que é responsável por reconhecer as opiniões, os interesses e as necessidades desta comunidade interna.

3.2.2.2. O Compromisso Socialmente Responsável Começa “Dentro de Portas”. Depois de estar implementada na gestão global da organização e de se instituir na cultura da organização, as ações de responsabilidade social devem começar pelo ambiente interno. Tal significa que, idealmente, as organizações devem começar por cuidar de todos os seus colaboradores, garantindo o seu bem-estar e a sua qualidade de vida profissional.

Este cuidado para com as necessidades do público interno vai, certamente, fazer com que todos os colaboradores se sintam mais satisfeitos e mais integrados no seio da sua organização.

Todavia, esta satisfação interna implica que os departamentos de gestão passem a estar atentos às necessidades e às ambições dos seus colaboradores. Para isso, é importante implementar uma estratégia de comunicação interna que seja contínua e que se adapte às especificidades dos vários públicos internos.

Depois desta explicação passamos, em seguida, para aquelas que devem ser as orientações da comunicação externa.

3.2.3. Orientações Para a Comunicação Externa

3.2.3.1. *Comunicar É Construir Confiança e Legitimidade.* A legitimidade organizacional é definida por Sillince e Brown (2009) como a percepção de que alguma ação, atividade ou evento é desejável e apropriada dentro de um determinado contexto social. A construção de uma imagem legítima é importante porque, tal como lembram Ran e Golden (2011), é cada vez mais importante que as organizações prestem contas das suas atividades aos cidadãos.

Assim, não obstante as críticas que ainda acometem as práticas de comunicação das ações de responsabilidade social, é certo que as organizações que mostram o seu lado mais *humano* tendem a gerar mais confiança e a ser reconhecidas como legítimas. Esta legitimidade torna-se ainda mais relevante nos tempos atuais, marcado pelo desenvolvimento tecnológico sem precedentes, que muitos desafios tem trazido para as empresas e instituições que lidam, agora, com públicos que estão em qualquer parte do mundo e que têm o poder do comentário e da partilha à distância de um clique. É por isso necessário reforçar os compromissos socialmente responsáveis através de estratégias de comunicação adequadas à realidade de cada empresa ou instituição.

Mas, além disso, só através da divulgação de comportamentos socialmente responsáveis é que se consegue o efeito de replicação. Uma organização que promove as suas ações de responsabilidade social está a dar um exemplo positivo e, certamente, a incentivar outras empresas a implementar práticas socialmente responsáveis no seu meio envolvente. Além disso, este efeito de difusão da mensagem possibilita que mais pessoas possam usufruir desta responsabilidade social.

3.2.4. Desafio

3.2.4.1. *Incentivar uma Cultura Organizacional de Participação.* Como é que as organizações podem, então, agir para concretizar os procedimentos que apresentamos neste modelo, os quais se centram na importância de manter um formato de comunicação multidirecional?

Como tivemos oportunidade de discutir no ponto anterior, atualmente, a comunicação da responsabilidade social que é feita pela generalidade das organizações ainda é tendencialmente unidirecional. De acordo com os modelos que foram apresentados por Morsing e Schultz (2006), a estratégia de informação aos *stakeholders* é aquela que prevalece. As organizações preocupam-se em dar a conhecer aos públicos as suas boas intenções, decisões e ações para garantir o seu apoio, porque estes têm influências na legitimação do seu comportamento. No entanto, ainda parecem restringir a necessidade comunicativa à transmissão da informação.

Aquilo que pretendemos com a construção deste modelo é que as empresas e instituições se aproximem de uma abordagem constitutiva da comunicação da responsabilidade social, tal como descrita por Chaudhri (2014), facilitando a implementação de uma estratégia de envolvimento dos *stakeholders*, tal como descrita por Schultz

et al. (2006). De acordo com esta, a responsabilidade social deve ser planeada e legitimada através da comunicação. Para isso, e tal como preconizamos neste nosso modelo, é preciso que as organizações se envolvam num processo de comunicação multidirecional permanente, no qual as perspetivas de todos os públicos sejam tidas em conta na criação de um compromisso socialmente responsável. E aqui se encontra o grande desafio. O difícil não será, acreditamos nós, implementar atividades de comunicação interativa, mas criar o envolvimento necessário à sua funcionalidade.

Criar uma *cultura de participação* é, em nosso entender, o ponto chave para a concretização do modelo de comunicação que aqui desenhamos. Motivar os públicos para as ações e torná-los parte dos assuntos é um processo que, não sendo imediato, deve representar o objetivo central das estratégias de comunicação implementadas pelas organizações.

Referências

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3–18. <https://doi.org/10.1108/14720700510630013>
- Albinger, H., & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral? *Harvard Business Review*, 51, 57-64.
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 279–288.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication*. McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 61–67.
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: O fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, R. de Freitas, P. C. Ribeiro, & P. Salgado (Eds.), *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (pp. 73–86). CECS.
- Bartlett, J. L., & Devin, B. (2011). Management, communication, and corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 47–66). Wiley-Blackwell.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade* (F. de S. Fernandes, Trad.). Vozes. (Trabalho original publicado em 1966)
- Bloom, P., & Gundlach, G. (2001). *Handbook of marketing and society*. SAGE.
- Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K., & Basurto, C. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49–55.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility - A critical introduction*. Oxford University Press.
- Bourdieu, P., & Thompson, J. B. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685–701. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z>
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. Manole.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen”, shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121–137. <https://doi.org/10.1108/01443330610657188>
- Capaldi, N. (2005). Corporate social responsibility and the bottom line. *International Journal of Social Economics*, 32(5), 408–423.
- Carr, A. Z. (1996). Is business bluffing ethical? In S. B. Rae & K. L. Wong (Eds.), *Beyond integrity: A Judeo-Christian approach* (pp. 55–62). Zondervan Publishing House.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71–80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1981). *Business and society: Managing corporate social performance*. Brown.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2001). Ethical challenges for business in the new millenium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33–42. <https://doi.org/10.2307/3857692>
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13836269>
- Carter, C., & Jennings, M. M. (2004). Role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *The Journal of Business Logistics*, 5(1), 145–187. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x>
- Chaudhri, V. (2014). Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspectives from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419–442. <https://doi.org/10.1177/2329488414525469>
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414. <https://doi.org/10.1177/0893318910390194>
- Cornelissen, J. (2008). Metonymy in language about organizations: A corpus-based study of company names. *Journal of Management Studies*, 45(1), 79–99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00737.x>
- Cortina, A. (2005, 20 de agosto). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*. https://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html
- Crowther, D. (2000). The dialectics of corporate value measurement. In G. Arnold & M. Davies (Eds.), *Value based management: Context and application* (pp. 105–132). Wiley.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, 9(2), 108–119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 3–46). SAGE.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Dunn, K., & Harness, D. (2018). Communicating corporate social responsibility in a social world: The effects of company-generated and user generated social media content on CSR attributions and scepticism. *Journal of Marketing Management*, 34(17), 1503–1529. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1536675>
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2011). Reputation management and corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 128–146). John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, 69(2), 18–21.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114. <https://doi.org/10.2307/41165254>

- European Commission. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315621555>
- Figueira, A. (2017). *Nivelar os pratos da balança – Estudo da comunicação organizacional como fator de sustentabilidade nas parcerias estratégicas entre organizações solidárias e empresas* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/55777>
- Foucault, M. (2008). The discourse on language. In D. Wood & J. Medina (Eds.), *Truth: Engagements across philosophical traditions* (pp. 315–335). John Wiley & Sons.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – A PR invention? *Corporate Communications – An International Journal*, 6(1), 18–23. <https://doi.org/10.1108/13563280110381170>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder's approach*. Pitman.
- Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, E. (2001). Stakeholder theory of the modern corporation. In W. M. Hoffman, R. E. Frederick, & M. S. Schwartz (Eds.), *Business ethics: Readings and cases in corporate morality* (pp. 125–138). McGraw-Hill.
- Freixo, M. J. V. (2013). *Teorias e modelos de comunicação* (3.^a ed.). Instituto Piaget.
- Friedman, M. (1970, 13 de setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Contemporary management: Creating value in organizations* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x>
- Gómez-Carrasco, P., Guillamón-Saorín, E., & García Osma, B. (2021). Stakeholders versus firm communication in social media: The case of Twitter and corporate social responsibility information. *European Accounting Review*, 30(1), 31–62. <https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1708428>
- Gonçalves, G. (2013). Ligações perigosas: Comunicação e responsabilidade social empresarial. *Cadernos de Comunicação*, 17(2), 15–29. <http://hdl.handle.net/10400.6/4168>
- Goodman, M. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 117–123. <https://doi.org/10.1108/13563280110398956>
- Grajew, O. (1999). *O que é a responsabilidade social?* [Apresentação de comunicação]. Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99, Ribeirão Preto, Brasil.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2011). Characteristics of excellent communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership. In T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 3–14). John Wiley & Sons.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas* (A. Santapau, Trad.). Gestión 2000. (Trabalho original publicado em 1984)
- Guthey, E., & Morsing, M. (2014). CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity. *Journal of Business Ethics*, 120, 555–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2005-7>

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Heide, M., Platen, S. v., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Hodges, A., & Grayson, A. (2002). *Compromisso social e gestão empresarial* (C. M. Rosa, C. Taylor, & M. Tambelli, Trans.) Publifolha. (Trabalho original publicado em 2001)
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 3–22). Wiley-Blackwell.
- Instituto Ethos. (s.d.). *Missão*. Retirado a 7 de junho de 2016 de https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.V1b69_krLIU
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. SAGE.
- Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. HR Folks International.
- Keller, K. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute.
- Kim, S., & Ferguson, M. A. (2014). Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–22.
- Korten, D. (1996). *When corporations ruled the world*. Berrett-Kochler.
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication - Theory and practice*. Longman.
- Kunsch, M. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Kunsch, M. (2020). Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In J. Bicalho (Ed.), *Comunicação estratégica e integrada: A visão de 23 renomados autores em 5 países* (pp. 85–104). Rede Integrada Editora.
- L'Étang, J. L., Lugo-Ocando, J., & Ahmad, Z. A. (2011). Ethics: Corporate social responsibility, power and strategic communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 170–187). John Wiley & Sons.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–630. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Leandro, A. (2009). *A relação entre responsabilidade social das empresas e cultura organizacional - Um estudo de caso* [Tese de mestrado não publicada, Universidade do Porto]. Repositório Aberto. <https://hdl.handle.net/10216/133373>
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, Número especial, 11–39.
- Leipzig, J. S., & More, E. (1982). Organizational communication: A review and analysis of three current approaches to the field. *Journal of Business Communication*, 19(4), 77–92. <https://doi.org/10.1177/002194368201900405>
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>

- Macnamara, J. & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
- Margolis, J., & Walsh, J. (2001). *People and profits?: The search for a link between a company's social and financial performance*. Psychology Press.
- May, S., Cheney, G., & Roper, J. (2007). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford University Press.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- McPhee, R., & Zaig, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 21–47). Routledge.
- Mendes, F. R. (2009). O mainstreaming da responsabilidade social das empresas. In A. O. das Neves (Ed.), *Responsabilidade social das organizações* (pp. 75–81). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Michaels, A., & Grüning, M. (2018). The impact of corporate identity on corporate social responsibility disclosure. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0028-1>
- Michel, M. O., & Lampert, M. A. (s.d.). *Responsabilidade social ou marketing para causas sociais*. Retirado em janeiro de 2009 de <https://bocc.ubi.pt>
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69, 195–205. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9085-6>
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16–22. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486>
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171–182.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97–111. <https://doi.org/10.1080/13527260701856608>
- Mora, I. R. (2012). Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de responsabilidad social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 173–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-08-173-200>
- Mumby, D. K. (1994). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology*. Ablex Publishing.
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 585–623). SAGE.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50–72. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001004>
- Murphy, P. E., & Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66(10), 1807–1813. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.001>
- Neto, W. O. (1999). *A responsabilidade social no brasil e no mundo* [Apresentação de comunicação]. Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social – Sinal 99, Ribeirão Preto, Brasil.
- Neves, C., & Neves, F. (2006). O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a teoria dos sistemas sociais. *Sociologias*, 8(15), 182–207. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000100007>
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR – What and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 25–40.

- Oliveira, E. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas: Uma questão terminológica ou campos distintos? A questão da comunicação estratégica. In T. Ruão, R. Freitas, & P. & Ribeiro (Eds.), *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (pp. 51–57). CECS/SOPCOM.
- Oliveira, E., & Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da comunicação estratégica e o ensino em Portugal. In M. L. Martins & J. Veríssimo (Eds.), *Atas do 8º Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 1012–1021). SOPCOM. <https://hdl.handle.net/1822/29597>
- Padgett, D., Cheng, S., & Parekh, V. (2013). The quest for transparency and accountability: Communicating responsibly to stakeholders in crises. *Asian Social Science*, 9(9), 31–44. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n9p31>
- Porém, M. E., & Belluzzo, R. C. B. (2011). A importância da gestão da comunicação e da informação nas empresas socialmente responsáveis. *Revista Multiplicidade*, 1(1), 1–25. <https://doi.org/10.59237/multipli.v1i1.30>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–93.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society - Corporate strategy, public policy, ethics* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Putnam, L. L., & Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. In T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the 20th century* (pp. 130–156). Southern Illinois University Press.
- Putnam, L. L., Philips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. In S. R. Clerg, C. Hardy, & W. R. Word (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 375–408). SAGE.
- Ran, B., & Golden, T.J. (2011). Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration & Society*, 43(4), 417–445. <https://doi.org/10.1177/0095399711412727>
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication: Past and present tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 5–33). Praeger Pub Text.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável*. Editora RH.
- Reinsch, N. L. (1996). Business communication: Present, past, and future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27–49. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001003>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Rodrigues, J., Seabra, F., & Ramalho, J. (2009). Contributos para a clarificação do conceito. In A. O. das Neves (Ed.), *Responsabilidade social das organizações* (pp. 99–105). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Rowe, M. (2006). Reputation, relationships and risk: A CSR primer for ethics officers. *Business and Society Review*, 111(4), 441–455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00281.x>
- Roy, T., & Quazi, A. (2021). How and why do MNCs communicate their corporate social responsibility in developing countries? Evidence from Bangladesh. *Competition & Change*, 45(3), 1–23. <https://doi.org/10.1177/10245294211003275>
- Ruão, T. (2004). O estado da arte em comunicação organizacional. 1900 – 2000: Um século de investigação. In *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação* (pp. 1–16). Universidade da Beira Interior. <https://hdl.handle.net/1822/2714>
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006* [Tese de doutoramento não publicada. Universidade do Minho]. RepositórioUM. <https://hdl.handle.net/1822/8841>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional*. CS Edições.

- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: Nota introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7–13. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2021](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021)
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92. <https://doi.org/10.1080/15531180902805429>
- Satyavathi, R., & Ramesh, S. (2022). Corporate social responsibility - A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228–234. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.106>
- Schade, J., Wang, Y., & Prooijen, A.-M. (2022). Consumer skepticism towards corporate-NGO partnerships: The impact of CSR motives, message frame and fit. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 39–55. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0048>
- Schlegelmilch, B., & Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), 267–290. <https://doi.org/10.1362/0267257053779154>
- Schoeneborn, D., Glozer, S., & Trittin-Ulbrich, H. (2022). Constitutive views on CSR communication: The communicative constitution of responsible organization, organizing, and organizationality. In A. O'Connor (Ed.), *The Routledge handbook of corporate social responsibility communication* (pp. 73–84). Routledge.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*. McGraw-Hill.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148–186. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- Seele, P., & Lock, I. (2015). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>
- Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. (2009). Building relationships through corporate social responsibility. In D. J. MacInnis, C. W. Park, & J. W. Priester (Eds.), *Handbook of brand relationships* (pp. 195–211). Routledge.
- Sgorla, F. (2009). A responsabilidade social das organizações privadas: Das práticas à gestão. *Revista Alcance – Eletrônica*, 16(3), 392–403.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Sillince, J. A., & Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829–1856. <https://doi.org/10.1177/0018726709336626>
- Silver, D. (2005). Creating transparency for public companies: The convergence of PR and IR in the post-Sarbanes-Oxley marketplace. *The Public Relations Strategist*, 16–19.
- Smeltzer, L. (1996). Communication with the manager's context. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001002>
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48, 175–187. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000004606.29523.db>
- Sobreira, R. M. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Exedra*, Número especial, 139–162.
- Spínola, S. C. (2019). Comunicação ética e ética na comunicação: Comunicar responsabilidade social empresarial? In S. P. Sebastião & P. Martins (Eds.), *Ética em comunicação: Reflexões sobre os desafios, os atributos e as práticas* (pp. 91–102). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial - Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Editora Campus.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Ablex Publishing.
- Tench, R., Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication in Europe – An ideal home or a mad house? Evidence from a survey in 37 countries. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 147–164. <https://doi.org/10.1080/15531180902806237>

Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and prospects. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. xvii–xxxi). SAGE.

van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.

van Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.

van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication - Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Viererbl, B., & Koch, T. (2021). The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. *Public Relations Review*, 48(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102134>

Viswesvaran, C., Desphande, S. P., & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross Cultural Management*, 5(12), 5–12. <https://doi.org/10.1108/13527609810796835>

Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 23–43). Wiley-Blackwell.

Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., & Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304–328. <https://doi.org/10.1177/1476127013481155>

Wang, R., & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 326–341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>

Watzlawick, P. (1976). *How real is 'real'? Confusion, disinformation, communication*. Random House.

Webb, D., & Mohr, L. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 226–238. <https://doi.org/10.1177/074391569801700207>

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.

Werther, J. W., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. SAGE.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.2307/258977>

Zenone, L. C. (2006). *Marketing social*. Thomson.

Zerfass, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (2008). *Public relations research: European and international perspectives and innovations*. VS Verlag.

Notas Biográficas

Alexandra Leandro é, desde 2002, professora da área das Ciências da Comunicação, dos Média e das Organizações, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra. Leciona, habitualmente, unidades curriculares de Marketing, Comunicação e Publicidade. É também coordenadora da pós-graduação em Comunicação Estratégica para as Autarquias. A docência acontece depois de alguns anos em departamentos de marketing de empresas portuguesas. Licenciada em Comunicação Social, ramo Publicidade, pela Universidade do Minho, em 1998. Pós-graduada em Direito da Comunicação pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, com MBA em Marketing pela Porto Business School e mestre em Gestão de Empresas pela Universidade do Porto. Doutorou-se, em 2017, em Ciências da Comunicação, pela Universidade do Minho, tendo a sua dissertação como tema a comunicação das organizações socialmente responsáveis.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9166-1925>

Email: xanaleandro@gmail.com

Sónia Silva, nascida em Ponte de Lima em 1991 é professora auxiliar convidada na Universidade Católica Portuguesa e na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, lecionando unidades curriculares na área das Ciências da Comunicação. Licenciada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho (ano de 2012) e mestre em Ciências da Comunicação – especialização de Publicidade e Relações Públicas (ano de 2014), pela mesma instituição. Integrou o programa doutoral em Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade no ano de 2015. Desde então tem desenvolvido o seu percurso na investigação, interessando-se pelos temas da comunicação organizacional e estratégica e da responsabilidade social. Doutorou-se em 2020, em Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade, pela Universidade do Minho com uma tese intitulada *Comunicar Para Ser Socialmente Responsável: O Papel da Comunicação no Cumprimento da Missão Social das Universidades Públicas Portuguesas*.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8166-9851/D51C-0C34-A3BD>

Email: sonia.c.melo.silva@gmail.com



CECS
centro de estudos
de comunicação
e sociedade

Esta obra tem como objetivo principal contribuir para o aprofundamento e a partilha do conhecimento sobre a área emergente da comunicação da responsabilidade social. A responsabilidade social é um conjunto de políticas e práticas que uma organização adota voluntariamente tendo em vista o cumprimento harmonioso das necessidades dos seus diversos *stakeholders*, e a sua adoção por parte das organizações tem sido crescente nas últimas décadas. Assim, torna-se premente o estudo específico da responsabilidade social pela ótica da comunicação organizacional. Com este livro, apresentamos um enquadramento desta temática, assim como um modelo de comunicação para a responsabilidade social.



UMinho Editora



Universidade do Minho

ISBN 978-989-9074-23-1



9 789899 074231 >