

Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social

SARA BALONAS

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho
sarabalonas@ics.uminho.pt

Resumo

Sendo a comunicação estratégica o alinhamento da comunicação com a estratégia global da empresa com o objetivo de aumentar o seu posicionamento estratégico (Argenti *et al.*, 2005), as políticas de responsabilidade social empresarial não podem ser deixadas à margem desta narrativa. E por que razão? Porque se tornaram um tópico de gestão. Na verdade, nunca como hoje as expectativas das comunidades e dos cidadãos estiveram tão voltadas para as empresas.

No presente artigo, concentramo-nos na importância que os públicos internos poderão ter numa estratégia de responsabilidade social empresarial consistente e sustentável. A dimensão interna da responsabilidade social e a forma como a organização a percebe parece-nos central na construção de uma estratégia global, sistémica e autêntica. Tudo isto como condição de construção de confiança e de reputação das empresas.

Palavras-chave: Comunicação na organizações; público interno; responsabilidade social empresarial; confiança; reputação

O PODER DO COLABORADOR COMUM

Em primeiro lugar, olhemos para a comunicação com a *cola* das organizações (Taylor, 1993) quer ao nível da disseminação de normas de atuação e de orientações funcionais, quer ao nível motivacional. Além da função organizacional – do sentido de um todo coletivo - a comunicação poderá ser entendida como estratégica – se orientada para um objetivo, com ações e medidas convergentes, concebidas com uma determinada intencionalidade. Pode assim constituir uma ferramenta estratégica inestimável num tempo em que o foco no colaborador parece ganhar uma importância acrescida, sobretudo em países fustigados por prolongadas crises económicas. 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). A comunicação quanto criadora de *safety nets* (Ruão *et al.*, 2010), surge revalorizada neste contexto.

Claramente, o ambiente social das organizações merece uma redobrada atenção ao nível da gestão de topo e na construção do sistema de mensagens decorrentes das decisões de gestão. Se a comunicação é uma ferramenta reconhecida como

parte do que a organização é, é na sua competência estratégica que reside o cerne de um ambiente corporativo que corresponde aos objetivos empresariais.

O mais recente estudo da Edelman Trust Barometer¹ (2014) aponta precisamente para as expectativas que os cidadãos têm relativamente às organizações. De acordo com o sumário executivo relativo a este barómetro, no caso português, a relação com os colaboradores – aí identificada como *engagement* - é, em 2014, o atributo mais importante para a construção da confiança numa empresa (72%). Se observarmos os dados do estudo, sobressai a importância que o colaborador de uma empresa tem na construção da sua reputação externa. Para os cidadãos, os porta-vozes mais credíveis, a seguir aos académicos ou especialistas (74%) são o **colaborador comum** (63%). No fim da tabela, surgem o CEO ou os diretores da empresa.

Por conseguinte, observar a dimensão interna torna-se crítico no desenho de uma estratégia empresarial e comunicacional que vise a reputação e a notoriedade da organização no mercado.

EXERCER A RESPONSABILIDADE SOCIAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Compreendemos com mais nitidez a questão quando acrescentamos a dimensão da responsabilidade social. O colaborador de hoje espera um comportamento responsável da empresa em relação a si próprio, para além de um comportamento ético e de intervenção na comunidade. Quando a responsabilidade social empresarial atende ao ambiente interno, vai para além do cumprimento legal, dando atenção a questões como condições no espaço de trabalho, horários de trabalho flexíveis, conciliação entre profissão e família, equilíbrio casa-trabalho, formação contínua, não discriminação e igualdade de oportunidades, criação e disseminação de valores corporativos e códigos de conduta ética, sistemas de saúde e políticas de remuneração justa. Exemplos de medidas que devem fazer parte das boas práticas para a construção de uma estratégia em responsabilidade social empresarial, segundo as orientações da GRACE (Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas)².

Porém, a implementação de tais medidas poderá não ser suficiente para o cumprimento das expectativas do colaborador. Uma instituição que pretende agir no ambiente social externo, combatendo um problema ou ajudando a minorar uma questão social – por exemplo, situações de pobreza ou exclusão social – mas não olha para o interior da organização no sentido de indagar que carências têm os seus colaboradores, poderá estar a comprometer a sua reputação, sobretudo se tivermos em consideração o poder que os colaboradores comuns passaram a ter como porta-vozes para o exterior, como já evidenciado no estudo Edelman.

¹ O 2014 Edelman Trust Barometer™ é o 14º estudo anual sobre confiança e credibilidade. Procura analisar os níveis de confiança dos públicos informados em quatro instituições: Governo, Empresas, ONG's e Media. Todos os anos é apresentado internacionalmente no Fórum Mundial de Davos. O estudo foi conduzido pela agência de estudos de mercado Edelman Berland. Em Portugal, é a 5ª edição do Edelman Trust Barometer Portugal.

² A associação Grace foi fundada em Portugal em 2000 por empresas - sobretudo multinacionais - dedicadas à promoção da participação das empresas nos respetivos contextos sociais em que se inserem.

No sentido de aprofundarmos um pouco mais nesta problemática, procuremos uma breve incursão ao conceito de responsabilidade social empresarial, sua evolução e desafios.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO PARTE DA NARRATIVA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Responsabilidade social é um conceito “multidimensional” que vai para além de respeitar as pessoas e as comunidades, reconhecendo e valorizando a “interdependência e ligação com os outros e com o meio envolvente” (Berman & Farge, 1993:7). Definido como “o alinhamento das operações comerciais com os valores sociais”, a responsabilidade social implica “integrar os interesses dos *stakeholders* – todos aqueles que são afetados pela conduta da empresa – nas políticas empresariais e ações da empresa” (Coors & Winegarden, 2005: 10).

O que ganham as organizações com esta associação? O efeito mais óbvio será o ganho em **reputação**. Mas uma reputação entendida numa dupla perspetiva. Primeiramente, de um modo puramente economicista, como a capacidade de preencher as expectativas de múltiplos *stakeholders* (Freeman, 1984; Fombrun, 1996). Para Fombrun & Shanley, uma empresa reputada pode aumentar o preço dos seus produtos ou serviços, ver facilitado o acesso ao mercado financeiro e atrair mais investidores (1990). Segundo estudos destes autores, evidências empíricas sugerem que, quanto mais uma empresa contribui para o bem-estar social, maior é a sua reputação. A **diferenciação da marca** é uma consequência muito positiva deste tipo de estratégia.

Num segundo ponto de vista, o ganho é emocional. Uma empresa sensível às questões ambientais e sociais ganha em **identificação emocional**. Esta conquista de afinidades é extremamente importante ao nível interno. Os colaboradores depreendem que a empresa tem preocupações para além dos números e sentem-se identificados com a faceta humanizada, logo, mais motivados. Mais do que isso, uma empresa socialmente responsável **atrai e fixa talentos**, aumenta a produtividade e constitui um sinal de liderança forte. Num quadro de responsabilidade social empresarial, é comum capitalizar este sentido de pertença a favor de ações solidárias desenvolvidas na comunidade pelos próprios colaboradores, através da criação de clubes de voluntariado.

Temos, enfim, um movimento do exterior para o interior da organização mas também do interior para o exterior. Um fluxo de energias que reforça o outro.

De igual modo, para o consumidor, a responsabilidade social das empresas **acrescenta valor emocional à marca**, influenciando no seu processo de adesão, como veremos mais adiante.

Porém, que pressupostos deverão estar na base das políticas de responsabilidade social empresarial?

Para Merskin, a responsabilidade social é uma estratégia inteligente e ética se reunir três condições: (1) o anunciante está genuína e ativamente comprometido

com a causa/assunto representado; (2) há uma relação clara e associável entre a causa nomeada e o produto anunciado; (3) os anúncios educam e informam os cidadãos consumidores acerca de questões sociais, preocupações e necessidades (2009: 178). Todavia, tal não basta. A uma organização pede-se ainda um compromisso social com o público interno. Deste modo, apresentando a sua **posição** de responsabilidade social corporativa coerente em todas as suas frentes, a empresa aumenta a motivação para além do puro ganho económico e evita a acusação de que “a maximização da riqueza pessoal ou outras formas de interesse próprio não é socialmente responsável e é antiético” (Clark, 1993: 307).

A responsabilidade social tem que ir mais longe e ser entendida como um exercício de **cidadania corporativa** a praticar também pelas empresas no seu comportamento ético a todos os níveis, desde os produtos (seja nos processos de produção que rejeitam condições de exploração humana ou promovam a qualidade das matérias-primas) à conceção de bens e serviços social e ambientalmente adequados. Neste domínio, prevalece o sentido da ética, ao qual podemos ainda adicionar o **sentido cívico**: a empresa entendida como agente de desenvolvimento local, pelo apoio a outras entidades da comunidade onde se insere ou em ligação com entidades públicas, por exemplo, a associação com empresas de reciclagem para as quais enviam os resíduos recuperáveis. E, ainda, na formação ou sensibilização dos seus públicos internos.

GUIÃO PARA A CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

Às empresas que desenvolvem uma política de responsabilidade social, nas suas várias formas - ações de marketing relacionado com causas, ações na comunidade envolvente, práticas ambientalmente corretas, ética nos processos produtivos, promoção do voluntariado, entre outras – geralmente interessa apresentar o **balanço social**. Trata-se de um relatório que permite aferir o impacto ambiental e social causado pela empresa e ainda identificar a qualidade da relação com os seus colaboradores, com a comunidade e com o meio, quantificando tal impacto. A divulgação do balanço social representa, para os empresários, uma forma não negligenciável de diferenciação e valorização económica das empresas. O crescente número de empresas a recorrer a este relatório determinou a urgência de regulação, pela atribuição de uma certificação daquelas que podem realmente ser reconhecidas pelas suas ações socialmente responsáveis.

A mais significativa norma é a SA 8000 – *Social Accountability 8000*³, criada pelo *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) e coordenada pela SAI - *Social Accountability International*, uma organização não-governamental norte americana. Em síntese, a norma permite demonstrar os valores éticos que a

³ Norma criada em 1997, estabelece critérios de implementação voluntários nos locais de trabalho, regendo-se pelos seguintes temas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, processos disciplinares, horas de trabalho, remuneração, sistemas de gestão. *Social Accountability (International)* www.sa-intl.org, acedido a 10 de maio de 2013

empresa pratica em relação a todos os públicos com os quais se relaciona, sendo válida por três anos, com auditorias semestrais.

A esta norma juntam-se outros indicadores para a elaboração do balanço social, como o *Global Reporting Initiative* – GRI. Trata-se de um organismo internacional independente, sem fins lucrativos, constituído por empresas, com a missão de promover a sustentabilidade económica, ambiental e social, fornecendo um guia para elaboração de relatórios, amplamente adotado em todo o mundo⁴.

À norma SA 8000 juntou-se a ISO 26000⁵ em 2010, um normativo internacional sobre responsabilidade social nas organizações. No desenvolvimento da ISO 26000, foi aconselhado a cada país ou região que gerasse um documento consonante com a sua realidade para que as organizações tenham ferramentas adequadas localmente para a definição e implementação da responsabilidade social (Leandro & Rebelo, 2011: 25). Ainda segundo as autoras, na sequência desta recomendação surgiu a norma portuguesa NP 4469-1: 2008 - Sistema de Gestão da responsabilidade social, que especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social que permita à organização desenvolver e implementar uma política e objetivos, tendo em consideração os pontos de vista de todos os envolvidos e todas as informações necessárias sobre a responsabilidade social. Neste quadro normativo, é de mencionar o papel do Instituto *Ethos*, fundado no Brasil em 1998 com o intuito de dinamizar o sentido ético nas organizações, cuja congénere portuguesa é a associação Grace.

No ano de 2000, as Nações Unidas emitem a Declaração *Millennium*, onde estão plasmados oito grandes objetivos a cumprir até 2015, com vista à melhoria das condições sociais e ambientais (Leandro & Rebelo, 2011). Desde então, algumas iniciativas da Comissão Europeia têm reforçado o papel importante que a responsabilidade social das empresas representa no quadro geral de sustentabilidade dos negócios e da competitividade, demonstrando “relevância e perseverança no mundo e no léxico gestores, e contribuindo para ultrapassar a ideia embrionária de que a responsabilidade social seria uma moda passageira” (2011: 26).

A 18 de julho de 2001 é publicado, pela Comissão Europeia, o Livro Verde destinado a promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas da Comunidade Europeia.

Este leque de instrumentos normativos ou consultivos demonstram bem, mais do que a importância, a **pressão** hoje existente para que as organizações desenvolvessem estratégias de responsabilidade social e ambiental. E as comuniquem.

⁴ GRI – *Global Report (Initiative)* é uma organização não governamental criada em 1997 em Boston e com sede em Amesterdão. <http://www.globalreporting.org>, acessado a 10 de maio de 2013

⁵ A norma internacional ISO 26000, guia para a responsabilidade social, fornece orientação padronizada e relevante para o setor público e privado. Destina-se a organizações de todos os tipos com base no consenso internacional entre especialistas representantes dos principais grupos de interesse, incentivando a implementação das melhores práticas de responsabilidade social em todo o mundo. *International Standard (Organization)* <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>, acessado a 10 de maio de 2013

1800 E.U.A.	1960 ⁶	Primeira década sec.XXI	Tendencialmente
filantropia empresarial (doações para necessitados)	Adoção da resp. social empresarial (responsabilidade para além das obrigações legais)	Banalização e prestação de contas (marketing relacionado com causas avaliado por consumidores e <i>stakeholders</i>)	Passagem do marketing relacionado com causas para o marketing social corporativo (participação na mudança social)

Quadro 1 - Marcos da Responsabilidade Social Empresarial

O caminho trilhado pela responsabilidade social empresarial nas empresas tornou-as reféns das expectativas que foram criando, elas próprias, na sociedade. Para Miguel *et al.* atualmente “as empresas são uma das maiores forças de mudança, desempenhando um papel essencial na construção de um mundo mais equitativo de um ponto de vista ambiental e social” (2010: 6).

Tal papel alcançado obriga estes atores a novo guião de atuação, com maior responsabilidade e, mais do que isso, com agilidade para gerir um difícil equilíbrio, como resumem os autores: “se diminuem o seu nível de intervenção podem ser acusadas de insensibilidade; se desenvolvem projetos sociais de sucesso, podem ser acusadas de *social washing*.⁷ ‘*Damned if you do, damned if you don’t!*’”.

COMO PÔR EM CAUSA A REPUTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RSE?

Numa visão crítica, a escolha da causa a apoiar é uma **escolha condicionada**, adotada não apenas por imperativos relacionados com a deteção do problema social mas também pelo tema e sua afinidade ou proximidade em relação à empresa. Na ótica do empresário, uma boa política de responsabilidade social empresarial é aquela que se integra na gestão global da empresa e procura a sustentabilidade económica, social e do meio ambiente.

Desde logo, este ponto de partida levanta questões conducentes a problematização: a causa deverá ser o motivo ou a causa é escolhida em função dos interesses, ainda que legítimos, da organização? Para Kreshel “a adoção da responsabilidade social através do marketing relacionado com causas como negócio não é ético” (2009: 187). E argumenta que decisões tendo em conta a alocação de recursos nas mais vitais arenas do bem-estar público – saúde, ambiente, educação – são feitas por profissionais e executivos de empresas focados nas suas necessidades e objetivos mais do que por profissionais em áreas relevantes (2009: 198).

Outro aspeto que conduz a debates assíduos em responsabilidade social está relacionado com os efeitos pretendidos. No caso em que a marca se associa a uma causa gerando estímulo de consumo, estamos perante um comportamento de curto prazo, muitas vezes inconsequente. Numa estratégia de responsabilidade social empresarial, há, não raras vezes, uma adesão a algo material ou a um serviço. Opera-se, nestes casos, o efeito de “redenção” do consumo (Balonas, 2007).

⁶ fonte: Broom & Vrioni, 2001

⁷ Termo utilizado para definir ações sociais das empresas que visam esconder ou reduzir um efeito negativo da sua atividade (nota da autora).

Poderá e deverá então a responsabilidade social ter a pretensão de atuar no longo prazo? Parecem desenhar-se cenários neste sentido. A par das situações de emergência social (fome, catástrofes naturais) surgem cada vez mais evidências de que as empresas querem operar na mudança social efetiva. Em vez de “dar o peixe” - que pode ser uma perversão no sentido em que perpetua o problema de dependência - ensinam a “pescar” - isto é, desenvolvem programas de capacitação, de forma a quebrar o ciclo de dependência dos grupos mais vulneráveis em relação aos doadores. Em Portugal, são já vários os exemplos, como a Fundação EDP, a Fundação Casa da Música ou a Fundação Francisco do Santos - investimento de privados que permite gerar efeitos de longo prazo, intervindo de forma mais aprofundada ao nível da literacia e da capacitação do indivíduo.

Ou, ainda, projetos como a Cais⁸, que promove a capacitação de grupos de risco, pela promoção de tarefas que lhes permitirão tornarem-se mais independentes.

OS DESAFIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O tema da responsabilidade social empresarial não é muito consensual, sabemos-lo. Certos autores são bastante críticos quanto a certas formas de agir em matéria de responsabilidade social. Em particular em relação às campanhas de marketing relacionado com causas, Kreshel questiona se serão “banais e pouco dignas de registo” (2009: 194). A autora defende que a simplicidade é a chave do sucesso para o facto de o marketing relacionado com causas angariar tanto dinheiro para causas. As pessoas gostam de demonstrar o seu civismo mas a compra com causa agregada “simplesmente é mais cómodo para o consumidor do que outras formas de angariação” (Glenn, 2003:18, *cit.* por Kreshel, 2009). Kreshel remete para a banalização do consumo associado à causa como uma “participação quase inconsciente numa crescente filantropia mercantilizada que está subjacente à minha crença no facto de a adoção empresarial do marketing relacionado com causas não ser ética enquanto estratégia de negócio” (2009: 194). A mercantilização das causas sociais (Kreshel, 2009) torna-se uma questão apontada por vários autores, que apontam o risco de um estímulo ao consumo (Ravisankar; Bartlette; Frazier; Schoenberg, 2007).

O facto de cada vez mais empresas seguirem programas de marketing relacionado com causas, outrora sinal de diferenciação, está a tornar-se pouco distintivo. As estratégias de responsabilidade social parecem estar a entrar numa nova fase, mais orientada para a mudança social em conjunto com outras entidades, como o setor público, de que o surgimento de fundações, como anteriormente mencionado, ou parcerias, parece ser um sinal.

Por outro lado, os consumidores portugueses, centrados nas suas dificuldades sociais e económicas, parecem valorizar a **responsabilidade social de proximidade**. O Projeto C, *Intelligent Consumer Lab*, criado por Augusto Mateus, Carlos Liz e Rui Dias Alves em 2010 para apoiar as empresas nas suas opções de gestão, dedica-se

⁸ Associação de solidariedade social criada em Portugal com o objetivo de promover a integração social pela capacitação e empregabilidade da população marginalizada.

ao estudo quantitativo e qualitativo do consumidor, cruzando-o com tendências e num olhar multidisciplinar. E aponta os valores em alta que condicionarão escolhas e comportamentos, nos tempos mais próximos. Neste contexto, o relatório datado de 2011, defende a valorização da responsabilidade social de proximidade como caminho a seguir, resultante de “uma maior valorização pelo consumidor das ações concretas, de proximidade e com resultados de curto prazo, em detrimento de iniciativas associadas a temáticas globais ou com impactos distantes no tempo e no espaço” (Projeto C, 2011: 55). Isto porque “o consumidor tem a expectativa de que, também nesta vertente, as empresas demonstrem compreender a realidade difícil que o país está a ultrapassar e atuem em conformidade.” Investir em “causas” distantes das preocupações dos consumidores é inoportuno e pode ser, inclusive, contraproducente. Que impacto pode ter uma iniciativa enfocada na ajuda a desfavorecidos noutros países quando ao nosso lado, em Portugal, no nosso bairro, na nossa família o fenómeno do desemprego dita uma realidade de enorme dureza?” (Projecto C, 2011: 56).

Esta perspetiva reforça a importância de olhar para o público mais próximo dos decisores empresariais: os seus colaboradores, suas necessidades e expectativas, antes mesmo de olhar para a sociedade.

ONE PENNY FOR YOUR THOUGHTS

Acreditamos, por isso, que a primeira medida num contexto de construção de uma estratégia de responsabilidade social empresarial é ouvir. **Ouvir o público interno**, perceber necessidades e expectativas e conhecer a comunidade envolvente através dos seus olhos. Estudos realizados a duas empresas de natureza muito diferente, demonstraram a utilidade de conhecer a visão interna da organização antes de projetar a estratégia de responsabilidade social. Num dos casos – uma cooperativa de distribuição de energia elétrica do norte de Portugal – um diagnóstico interno⁹ relevou que os colaboradores estariam disponíveis para ações de voluntariado na comunidade envolvente (Be True, 2013a). Num outro caso, o diagnóstico desenvolvido para uma empresa multinacional de serviços a operar em Portugal¹⁰, que pretendia iniciar uma estratégia de RSE, revelou que os colaboradores apresentavam necessidade de apoio na **educação dos filhos e apoio a carências económicas**, de forma complementar ao que já é atualmente dado, dado o contexto de retração económica do país. Mais ainda, permitiu identificar o **tipo de públicos e causas** a suportar pela empresa. Pistas que poderão condicionar positivamente a estratégia a definir, orientando a gestão, a decisão e a consequente comunicação.

Entre as conclusões do relatório destaca-se ainda que: (1) os colaboradores estão predispostos a participar em ações de responsabilidade social, sendo que a maior condicionante é a falta de tempo; (2) tal participação não pode, contudo, consistir

⁹ Relatório de Responsabilidade Social CEVE

¹⁰ Diagnóstico de Responsabilidade Social MINISOM

numa obrigação para os colaboradores; (3) a responsabilidade social é entendida como uma forma de aumentar a notoriedade da marca; (4) as áreas de atuação a trabalhar com os públicos externos são a **pobreza** e a **saúde**, no ponto de vista dos colaboradores; (5) os colaboradores têm a percepção de que a empresa **não tem uma política** de responsabilidade social concertada; (6) é considerado, por quase todos os trabalhadores, que a empresa **é preocupada com o seu bem-estar** (Be True, 2013b).

Os dois casos expostos são reveladores da importância que os públicos internos poderão ter na gênese da atuação responsável da empresa e, sobretudo, como o conhecimento dos seus pontos de vista poderão ajudar a construir uma **estratégia mais autêntica, relevante e credível**. Esta orientação ganha ainda maior relevância se tivermos em consideração que os colaboradores são interlocutores privilegiados com o mundo exterior – sobretudo as empresas de serviços. Não os ouvir é negligenciar dados relevantes para decisões estratégicas.

AFINAL, A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL É CREDÍVEL?

Com tão diversificados focos de análise e interação, como é vista a responsabilidade social das empresas? Como é percebida então esta estratégia de colagem a valores sociais e ambientais? Regressamos ao relatório do Projeto *Intelligent Consumer Lab* para fixar uma ideia: a de que os **cidadãos valorizam** as empresas social e ambientalmente corretas.

Dados do projeto C¹¹ revelam que 68,5% dos inquiridos considera que é o “momento de as empresas despertarem para as dificuldades que se vivem na sociedade e terem um papel ativo de solidariedade social” (2011: 57).

Um outro estudo, realizado pela Nielsen em 28 mil inquiridos de 56 países, publicado sob o título “Estudo: Responsabilidade social convence consumidores”, pela revista *Meios & Publicidade (Durães, 2012)* indica que 60% dos consumidores preferem comprar produtos de empresas e **marcas socialmente responsáveis**. E adianta que 46% está disposto a pagar mais por produtos ou serviços prestados por empresas socialmente responsáveis. Esta inclinação ocorre mais na faixa etária abaixo dos 40 anos (63%). Ainda de acordo com o mesmo estudo, em relação às temáticas, a valorização dada pelos consumidores relativamente à responsabilidade social das empresas aponta para a sustentabilidade ambiental (66%), seguindo-se a irradiação da pobreza extrema como preocupação manifestada por 53% dos inquiridos.

Portanto, este é um tempo favorável às condutas responsáveis das empresas. Contudo, às empresas não basta parecer. Para corresponder às expectativas de um cidadão cada vez mais solidário (Rojas, 1994) têm que ser autênticas e transparentes nas suas estratégias.

Efetivamente, o consumidor está “mais cidadão”, mais atento, participativo e mobilizado para ajudar o próximo. A contribuição para iniciativas como o Banco

¹¹ Amostra: 603 indivíduos; junho de 2011.

Alimentar tem vindo a aumentar, apesar da recessão (em 2011 aumentou 14,9% face ao ano anterior¹²). A esta disponibilidade dos consumidores, as organizações devem responder, “inspirando confiança e sendo plataformas agregadoras de ação” (Projeto C, 2011: 57).

Acreditamos que há oportunidade para criar uma nova empatia. O estar próximo, de forma tangível (com ações concretas e reais) será uma via com enorme potencial para gerar relações mais autênticas com os consumidores.” (2011: 57)

Mais do que isso, importa conhecer as **expectativas das pessoas em troca do seu apoio à causa**. As empresas que comunicam de forma clara as condições em que atuam a favor da causa, em interação com a organização sem fins lucrativos, estarão em sintonia com o consumidor-cidadão dos nossos tempos. Honestidade, compromissos de longo prazo e envolvimento explícito com uma organização do terceiro setor são fatores que podem ajudar a conquistar confiança e reduzir o referido ceticismo.

Falar de expectativas é falar, uma vez mais, em público interno. Parece-nos merecer atenção o imperativo de construção de uma estratégia coerente com os valores da organização, verdadeira no seus propósitos e sistémica, considerando, desde logo, como prioritário, os colaboradores. Qualquer organização que olhe para a realidade envolvente em busca dos seus problemas sociais ou ambientais sem primeiro ter em consideração a realidade interna, poderá seguir uma via insustentável, alvo de críticas e suspeitas. Por conseguinte, focamo-nos no primado da atenção ao colaboradores e na importância do alinhamento das causas escolhidas com as expectativas internas.

CONSTRUIR A CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Todos os conceitos até ao momento aqui evocados poderão convergir num fim último: a **construção da confiança**. Na realidade, a confiança é a base das relações, quer sejam profissionais, sociais ou familiares. Por princípio, decidimos e agimos movidos pela segurança que um amigo, um profissional ou uma instituição nos transmitem. Podemos até definir um *ranking* de “confiáveis”: a escala macro (as grandes instituições) e a meso (um especialista, um *blogger*, um articulista, um comentador ou uma campanha de publicidade, por exemplo) ou, ainda, considerar a escala micro (dentro da família ou da nossa rede de amigos).

No que respeita à escala macro, a das grandes organizações, a confiança encontra-se ameaçada quando se interpela o cidadão, de acordo com o estudo Edelman. Instituições que foram criadas para nos proteger e zelar por um modelo de sociedade – como o governo. A nível global, considerando 26 países, o estudo indica que apenas 48% dos cidadãos confiavam no governo¹³ em 2013, um indicador que baixa

¹² dados *Consumer Intelligence Lab* 2011.

¹³ Relatório Global (Edelman 2013)

para os 44% em 2014. Em Portugal, esta confiança é ainda mais ténue – apenas 13% confia no governo¹⁴.

No sentido oposto, o estudo *Edelman* aponta para algo que está mesmo à nossa frente: confiamos, acima de tudo, em pessoas como nós. Entenda-se, em pessoas com quem temos afinidades, que se guiam pelos mesmos valores e que comungam dos mesmos interesses. Pessoas a quem vamos pedir conselho, que valorizamos quando expressa uma opinião ou nos recomenda alguma coisa que nos ajuda ou faz bem.

É um facto - o cidadão, ilustre anónimo, está em alta – é nele que o outro igual confia. Numa sociedade em convulsão valoriza-se a confiança à escala mais próxima – da família, dos amigos e das pessoas que admiramos. É por isso que damos cada vez mais valor aos nossos pares, porque são o que nos resta, num mundo em que valores aparentemente seguros são peças de dominó em queda acelerada. No contexto profissional, algo de similar parece acontecer: os colaboradores são os mais **confiáveis para os seus pares**, mesmo em relação aos CEO, como já anteriormente referimos. Logo, o sistema de comunicação na organização ganha novas exigências.

O FATOR COMUNICAÇÃO PARA A CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Fombrun e van Riel, uma forte e consistente aplicação de simbolismo e do *storytelling* estão associados a uma mais forte reputação corporativa e a melhores avaliações (Fombrun & Riel, 2004). Segundo os autores, as empresas constroem a sua reputação ancoradas numa plataforma caracterizada por uma nomenclatura específica, isto é, em nomes e símbolos e, ainda, em *storytelling*. Logomarcas e símbolos encapsulam sentimentos coletivos de pertença e tornam-nos visíveis. Também oferecem uma garantia virtual de que a empresa é de confiança, referem.

Usualmente, por forma a ganhar prestígio e estimular a lealdade dos colaboradores, a empresa recorre ao uso extensivo de simbolismo e sinais corporativos: um novo nome, uma bandeira, um museu, uma área de exposição, um livro sobre a empresa, um estilo de arquitetura específico, mobiliário próprio, um código de vestuário (Olins, 1991).

Neste contexto de valorização do *engagement*, fará todo o sentido integrar a dimensão da atuação responsável da empresa. A questão é que as ações desenvolvidas nesta matéria têm que ser: (1) coerentes com os restantes elementos que constituem a referida plataforma de reputação; (2) geradoras de histórias positivas, e não de suspeição, como mencionado já a propósito das reais intenções das empresas ao desenvolverem este tipo de atuação; (3) simbólicas, operando com os mesmos recursos utilizados para a **construção da “ideia” de um corpo uno**. Até porque o problema é que reputação e confiança demoram tempo e engenho a construir e basta um sopro para as fazer cair. Tal qual um castelo de cartas. A verdade é que, quando não se joga com transparência, mais tarde ou mais cedo, vem a desconfiança e, com ela, o descrédito.

¹⁴ Sumário executivo (Edelman 2014)

Por conseguinte, a dimensão da responsabilidade social deve estar embebida na missão, visão e valores e deve ser partilhada pelos *stakeholders*. Para além disso, deve existir um **programa de comunicação interna próprio** para a construção de uma identidade corporativa nesta matéria, como refere a Grace: “Um dos fatores críticos de sucesso na implementação deste processo (RSE) é o envolvimento de toda a organização, a começar pela gestão de topo da empresa. Assim, é fundamental a existência de um plano de comunicação interno bem delineado e partilhado pela Administração ou Direção da empresa, para que todos os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com o processo de implementação” (Grace, 2004).

Seguramente, enquanto a **gestão de topo** não estiver ativamente envolvida, qualquer estratégia de RSE não será sustentável, isto, é consequente. Será uma **cosmeticização**.

Os líderes marcam a agenda dentro da organização, dando peso e credibilidade à decisões. Hierarquizando a sua importância. São, final, os catalisadores do ambiente propício à construção de uma responsabilidade social interna. É igualmente crucial que existam ações que comprovem as intenções transcritas nos momentos de comunicação interna, pelos líderes.

Por fim, qualquer estratégia de responsabilidade social empresarial tem que ser suportada no discernimento sobre quais os benefícios reais para a comunidade mas também, e em primeiro lugar, como está a ser gerida no interior da organização e quais os benefícios percebidos pelos colaboradores. Se estiver apenas focada nos públicos externos, pode incorrer em falhas de identificação junto da sua comunidade interna, sobretudo em empresas que integrem colaboradores com problemas sociais ou económicos graves.

CONCLUSÕES

Uma organização é como um corpo: se estiver doente, desarticulada ou não procure o alinhamento entre as várias funções desempenhadas pelos seus órgãos, fragiliza a estrutura e a *performance*. Notar-se-á no serviço prestado ou nos produtos comercializados. Será depreciado exteriormente. De igual modo, refletir-se-á na sua prestação social. Daí ser fundamental que a visão seja holística, integrada.

Em rigor, qualquer programa de responsabilidade social deve ter início com um diagnóstico interno e, em seguida, com um programa que envolva chefias e colaboradores, não como num sistema de regras rígidas mas num sistema de valores partilhados. Isto porque uma organização que pretende ser o que não é em todas as suas vertentes, torna-se frágil na sua proposta à sociedade. Torna-se pouco credível com o tempo. Propomos, em suma, que as estratégias de responsabilidade social sejam geradas na organização, com a organização. Uma **estratégia de dentro para fora**.

Por fim, o envolvimento de toda a organização no planeamento e nas ações de responsabilidade social deve constituir, cada vez mais, um ponto assente para as empresas. Segundo um artigo de Stahnke na revista *Forbes* “(...) o envolvimento dos colaboradores tornou-se a próxima fronteira cultural da responsabilidade social

empresarial, não apenas como uma sensação de bem-estar (...), mas como retrato do valor total de uma empresa e dos seus valores. Envolvidos os seus colaboradores, pode haver um alinhamento estratégico com os esforços feitos pela empresa, de modo a tornar-se mais responsável na comunidade global” (Stahnke, 2011).

Ganhos para a empresa? Consistência, coerência, ética empresarial, confiança e, finalmente, reputação. Ao nível laboral, poderá ser geradora de mais motivação, o que leva a maior produtividade.

Neste sentido, a incorporação do capital humano das empresas neste tipo de ações traduz-se, em última instância, num maior **envolvimento com a comunidade** e com a empresa, para além de contribuir para as políticas de **transparência** que as empresas assumem hoje em dia. Mais ainda, pode ativar o poder do **passa-palavra**, potenciado pelas redes sociais e pela valorização de opinião de “uma pessoa como tu”¹⁵ com o conseqüente aumento da notoriedade e maior capacidade para captação de talentos. Numa palavra, o aumento o **valor da instituição**.

Confiança e reputação são, hoje, palavras-chave na sustentabilidade das organizações, num contexto. Se procuramos estratégias de responsabilidade sólidas e duradouras, essa confiança tem que ser gerada a partir do interior da organização. É uma vantagem competitiva inestimável.

Qual o papel da comunicação neste campo? Precisamente o de criar as condições para que, em matéria de responsabilidade social empresarial, as políticas não resultem em atos falhados, por incomunicabilidade, por falta de diálogo ou por suspeição quanto a reais propósitos (o lucro ou a causa?). Nesta ordem de ideias, acreditamos que a comunicação tem um papel estruturante a desempenhar, no campo da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. et al. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MITSloan management Review*, MIT, 46.
- Balonas, S. (2007). “Publicidade a favor de causas sociais. Evolução, caracterização e variantes do fenómeno em Portugal.” tese de Mestrado, Dep. Ciências da Comunicação, Instituto de Ciências Sociais. Braga, universidade do Minho.
- Balonas, S. (2014). “Uma pessoa como tu.” *Jornal Público*. <http://www.publico.pt>, Público Comunicação Social SA.
- Berman, S. G., & P. L. Farge (1993). *Promising practices in teaching social responsibility*. New York: State University of New York Press.
- BeTrue (2013a). Diagnóstico de responsabilidade social Minisom. Porto, Bmais Comunicação: 53.
- BeTrue (2013b). Relatório de Responsabilidade Social CEVE. Porto, Bmais Comunicação: 38.
- Coors, A., & W. Winegarden (2005). *Corporate responsibility - or good advertising? Regulation*. Washington: Cato Institute. Spring: 10-11.

¹⁵ artigo de opinião publicado no *Jornal Público* online (Balonas 2014).

- Edelman (2013). *Edelman Trust Barometer 2013 Annual Global Study*: 65.
- Edelman (2014). *2014 Edelman Trust Barometer* - sumário executivo: 1.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & V. Riel C. (2004). *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Develop Winning Reputations*. New York, Pearson Publishing and the Financial Times.
- Fombrun, C., & M. Shanley (1990). What is in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-259.
- Initiative, G. R. "Global Report Initiative.", from <http://www.globalreporting.org>. acessado 10 de maio de 2013.
- International, S. A. "Norma ISO8000." from <http://www.sa-intl.org>, acessado a 11 de janeiro de 2013.
- Kreshel, P. (2009). Advertising and social responsibility. Being good is always a good idea - right?. In C. Pardun (2009), *Advertising and society: controversies and consequences*. UK: Blackwell Publishing Ltd, 175-205.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Revista Exedra* (número especial): 11-39.
- Merskin, D. (2009). Advertising and social responsibility. Being good is always a good idea - right?. In C. Pardun (2009) *Advertising and society: controversies and consequences*, UK: Blackwell Publishing Ltd, 175-205.
- Miguel, A., et al. (2010). *O papel das empresas na sociedade - projeto de reflexão, investigação e debate*, Sair da Casca: 28.
- Olins, W. (1991). *Identidad Corporativa*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Organization, I. S. "ISO 26000 project overview." from <http://www.iso.org/home/standards/iso26000.htm>. acessado a 11 de janeiro de 2013.
- Projeto C (2011), *Tendência de Mudança do Consumidor em Portugal*, T. C. I. Lab. Lisboa, Return On Ideas, Ipsos-Apeme, Augusto Mateus e Associados.
- Rojas, E. (1994). *O Homem Light*. Coimbra: Gráfica de Coimbra.
- Ruão, T. (2004). *O Estado-da-Arte em Comunicação Organizacional. 1900 - 2000: um século de investigação*, III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, Universidade da Beira Interior, Covilhã. cap. IV: 727-734.
- Ruão, T., et al. (2010). *Managing reputational risk: creating safety nets through corporate communication programs*, IAMCR Congress, Braga, Universidade do Minho.
- Stahnke, K. (2011). *Employee Engagement and Corporate Social Responsibility for generation Twitter*, acessado a 16 de abril de 2013.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. New Jersey: Ablex Publishing.