

Os novos desafios da Comunicação

na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social Interna

das Organizações

Nelson António Martins Gonçalves Marujo

ISCTE – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia CIES – IUL

nelson.marujo@gmail.com

Sandra Miranda

Escola Superior de Comunicação Social – IPL e CIES-UL

smiranda@escs.ipl.pt

Resumo

Atualmente, regista-se uma maior consciência a nível económico, social e ambiental, através das práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Procurando excelência, adotam comportamentos coerentes e transparentes na criação de valor, para si e para com todos aqueles com quem se relacionam. Consequentemente, a comunicação assume um papel importante nesta relação, uma vez que potencia vantagens competitivas, às organizações que fomentem aquelas práticas, melhorando o seu posicionamento, imagem e reputação (Orlitzky et al., 2003).

No entanto, as organizações de hoje, não têm garantias que os seus *stakeholders*, recebam, aceitem ou percecionem os seus atos comunicativos de acordo com o esperado. Têm de ter em conta os aspetos relacionais, os contextos, as condicionantes internas e externas, bem como a complexidade de todo o processo comunicativo. Kunsch (2014) propõe uma reflexão sobre a comunicação nas organizações no sentido mais amplo lançando o repto de que se analise o papel das organizações no contexto da sociedade actual, nas suas transformações, implicações e novas exigências.

Através da comunicação daquelas práticas nos diferentes *stakeholders* o impacto é grande. Por sua vez, a boa imagem criada através da RSE e Ambiental permite uma melhor gestão em caso de crise, uma vez que a sociedade poderá aguardar por explicações antes de julgar, enquanto os colaboradores orgulhar-se-ão da empresa, empenhando-se mais e transmitindo uma imagem positiva para o exterior (Carlesso e Riffel, 2012; Leite e Rebelo, 2010). Por sua vez, os colaboradores devem ser mobilizados, pois espera-se que valorizem e atuem como embaixadores da organização (APCE, 2011).

Seguindo as recomendações da literatura da especialidade, o presente estudo tem como principal objetivo efetuar uma reflexão teórica sobre a importância crescente que a comunicação das políticas de RSE e Sustentabilidade assume para a dinâmica e eficácia empresarial, assumindo-se que as organizações devem informar e integrar uma política de diálogo e transparência, para que o tema seja absorvido por todos, ao mesmo tempo que contribui para um aumento da sua credibilidade organizacional.

Palavras chave: Responsabilidade Social; Sustentabilidade Ambiental; Comunicação Organizacional; *Stakeholders*.

Introdução

Atualmente, tem-se registado uma maior consciência a nível económico, social e ambiental, através das práticas Sustentabilidade Ambiental e de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), ao procurarem minimizar os problemas com que a sociedade tem vindo a enfrentar continuamente. Na procura da excelência, adotam

comportamentos coerentes e transparentes na criação de valor, para si e para com todos aqueles com os quais se relacionam - os seus *Stakeholders*. Esta consideração tem por base o trinómio economia, sociedade e ambiente, isto é, a *triple bottom line* (Comissão Europeia [CE], 2001).Consequentemente, e numa perspectiva a longo prazo, a comunicação assume um papel importante nesta relação, uma vez que potenciará vantagens competitivas, às organizações que fomentem aquelas práticas, bem como melhorará o seu posicionamento, imagem e reputação junto desses diversos *Stakeholders* (Orlitzky et al., 2003).

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

Este tema é de grande importância, na medida em que que as questões ambientais e as políticas de RSE são cada vez uma das principais prioridades em muitas organizações, influenciando também muitos aspetos sociais e económicos. No entanto, não é claro se os desenvolvimentos têm contribuído para uma efetiva alteração na forma como as empresas são geridas e, no modo como são percebidas, quer pelos seus gestores e colaboradores, quer pela sociedade em geral. Por outro lado, nota-se a escassez de investigações que permitam conhecer a situação nacional de RSE e a eficácia das estratégias de comunicação. Assim, e tendo em conta a pertinência do conceito, atualmente, urge a necessidade de compreender como se comunicam as práticas de RSE em Portugal. Pretende-se pois aqui, analisar o papel e importância que a Comunicação poderá ter na Sustentabilidade e

RSE, junto dos seus *Stakeholders*, particularmente dentro das organizações. Mais especificamente, é pertinente perceber que novos desafios terá a comunicação na implementação e eficácia das políticas de RSE e Sustentabilidade Ambiental na organização.

As empresas e outras formas de organização são constituídas por pessoas, para pessoas e estão inseridas num cenário económico e social que exige uma gestão capaz de instituir políticas de comunicação e de relacionamento estratégico, pois todos os processos existentes nas empresas dependem do compromisso daqueles que, com elas, direta ou indiretamente estão envolvidos. E isso torna-se mais relevante quando envolve a gestão da comunicação aplicada às políticas de RSE e de Sustentabilidade. Uma vez que, as empresas podem ter, de facto, uma responsabilidade na sociedade e no ambiente, terão estas a mesma capacidade de aplicar e comunicar estas políticas internamente? Estes e outros aspetos serão um mais desenvolvidos seguidamente, tendo como base a revisão da literatura da especialidade, uma vez que se pretende fazer uma reflexão teórica sobre a o papel que assume a comunicação, numa perspectiva contínua, no âmbito das políticas de RSE e Sustentabilidade, numa dinâmica empresarial, tendo em conta uma política de informação, diálogo e transparência para com todos os seus *Stakeholders*.

No entanto as organizações de hoje, não têm garantias que esse seus *Stakeholders*, recebam, aceitem ou percecionem todos os seus atos comunicativos de acordo com o esperado. Têm de ter em conta os aspetos relacionais, os contextos, as condicionantes internas e externas, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Kunsch (2014) propõe uma reflexão sobre a comunicação nas organizações no sentido mais amplo lançando o repto de que se analise o papel das organizações no contexto da sociedade atual, nas suas transformações, implicações e novas exigências. Nesse sentido, enfatiza a importância de se considerar o ambiente socioeconómico para situar as práticas da comunicação organizacional, destaca o poder que a comunicação exerce na era digital com todo o aparato das inovações e implementações tecnológicas, bem como do seu impacto na comunicação das organizações e propõe novos paradigmas nos estudos da comunicação organizacional através das transformações da visão linear para uma prática interativa, explorando as dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica.

Reconhece-se a relevância deste estudo, na medida em que a comunicação das organizações para a Sustentabilidade Ambiental influi os seus colaboradores e, se estes transmitem a informação a terceiros, as organizações poderão vir a delinear melhores estratégias de comunicação. Sabendo que as políticas de RSE apresentam benefícios para as organizações, esta situação permite que, além do seu papel social, reforcem as suas relações, á priori com os seus colaboradores.

Relativamente à estrutura desta comunicação, aborda-se primeiro a pertinência do estudo da RSE e Sustentabilidade nas organizações, depois a relação entre as políticas de RSE e Sustentabilidade e os *Stakeholders* e, seguidamente, a importância que tem a comunicação para a implementação das políticas de RSE e Sustentabilidade. Finalmente é apresentada uma conclusão referente a todo o teor desta comunicação.

A pertinência do estudo da RSE e Sustentabilidade nas organizações

A literatura sugere que se assiste atualmente a uma evolução de novos valores, preocupações e consequências pelo papel do ser humano e das organizações numa vivência comum. A soma destas preocupações irá influenciar a procura em atingir os fins relacionados com um desenvolvimento sustentável global e harmonioso numa ótica de longo prazo, permitindo assim um meio ambiente, social, económico, saudável e equilibrado. A adopção da RSE, terá um papel importante influenciando não apenas a atividade empresarial ou organizacional mas também a sociedade em geral no alcance de tais objetivos (OCDE¹, 2001; ONU, 2000²; Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Perdiguero & Rausell, 2005).

As definições de RSE têm evoluído ao longo de duas grandes escolas: os que argumentam que as empresas são obrigadas apenas a gerar lucros entre os limites éticos e legais (Friedman, 1970 e Levitt, 1958) e os que sugerem um leque mais alargado de obrigações das empresas para com a sociedade (McGuire 1963;

¹ <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>

² Pacto Mundial das Nações Unidas. Este constitui um código de conduta a seguir pelas grandes empresas que incluem propostas sobre direitos humanos, laborais e ecológicos. Mais informação em: <http://www.unglobalcompact.org>.

Andrews, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Epstein 1987; Carroll, 1979; McWilliams & Siegel, 2001; Lantos 2001; Schwartz & Carroll, 2007).

Assim, como refere Zenone (2006), uma empresa que queira fazer perdurar o seu negócio através do tempo, terá de seguir uma estratégia que acrescente valor na tripla dimensão – económica, social e ambiental. As acções de cariz social têm obedecer a critérios como periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão estratégica de Responsabilidade Social e para que a empresa possa bem sucedida, efectivamente.

Ao conceito de RSE interliga-se a noção de Sustentabilidade Ambiental, que assenta num desenvolvimento harmonioso baseado numa tripla vertente, a *Triple Bottom Line*. Há uma tripla vertente dimensional: a primeira é a económica onde as empresas devem ser economicamente viáveis, gerar rentabilidade, dando retorno pelo investimento realizado pelo capital privado. A segunda é a social, em que a empresa deve proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus colaboradores procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade, e a terceira é a ambiental onde a organização se deve pautar pela eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar uma produção mais limpa e participar em atividades no que diz respeito ao meio ambiente natural.

A noção de Sustentabilidade pressupõe então uma atuação com determinados efeitos ou impactos nesta tripla vertente e com a adoção de medidas a longo prazo, que permitam gerar um progresso económico, social, cultural, político e meio ambiental para todas as comunidades humanas, procurando atuar então, a nível da qualidade de vida, com os aspetos sociais e da equidade e preservando os recursos.

Acerca deste assunto, Daher (2006) afirma que:

“Para que a empresa seja sustentável, estas três dimensões devem estar igualadas, pois se houver uma descompensação o ciclo perde seu sentido. Para serem sustentáveis as empresas devem ter uma filosofia de gestão empresarial incorporadora da gestão ambiental como objetivo central, fazendo a economia crescer qualitativamente, mediante a redução progressiva do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais.” (p. 103).

São muitos os motivos que justificam a implementação da Responsabilidade Social. As empresas que investem em si mesmas mantêm-se competitivas no mercado (Karkloti; Aragão, 2004). A empresa que respeita seus públicos tem aliados que defendem o negócio e disseminam sua boa imagem. Para Daher (2006), a empresa permite melhor alinhamento das suas próprias metas com as da sociedade, evitando

surpresas e reduzindo conflitos. Ela fideliza clientes, atrai e mantém talentos e ainda gera credibilidade da marca. O público interno terá orgulho de trabalhar ali e passará adiante uma boa imagem para as outras pessoas.

Após a exposição sobre a pertinência do estudo da RSE e Sustentabilidade nas organizações, há que fazer a respectiva ligação aos *Stakeholders*.

A relação entre as políticas de RSE e Sustentabilidade e os *Stakeholders*

A RSE começa na própria filosofia de gestão do negócio da empresa, uma vez que deve assentar num planeamento estratégico e ser desenvolvida de forma contínua envolvendo todos os públicos da organização. De acordo com Karkotli (2006) a organização socialmente responsável é aquela que na sua missão e visão é responsável, desde a compra de matéria-prima que gere produtos de qualidade até à educação para um consumo responsável, coerente com sua cultura organizacional humanizada.

Para Ashley (2006), é uma prática que atesta o comprometimento da empresa com os seus *Stakeholders* e com a sociedade, ultrapassando a ideia de que ela só existe em função de seu carácter económico. A autora diz esperar que a RSE seja um processo natural dentro das empresas e que elas tenham uma política institucional firme, ética, dinâmica e empreendedora.

Rego et al. (2006) propõem uma visão multipolar das partes interessadas da empresa, cujo centro se configura nos colaboradores, e à sua volta os fornecedores, os concorrentes, os clientes, o Estado, os investidores ou acionistas e a comunidade local. Mais afastada do centro, com uma função agregadora, aparece a sociedade em geral. A proposta destes autores é tradicional e demonstra a forma como a teoria de Freeman tem sido desenvolvida pela maioria dos utilizadores do conceito de *Stakeholders*. Estes são centrais para o desenvolvimento e implementação da Responsabilidade Social, tendo-os Freeman definido como todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos da empresa (Werther & Chandler, 2006). No fundo, são os grupos que têm uma parte importante nas operações da empresa e que são afetados por elas. Zenone (2006, p.13) acrescenta ainda: “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 as suas relações com todas as partes interessadas”.

Neste sentido, um dos grupos mais visados pelas boas práticas emergentes da RSE são os colaboradores. Uma das organizações internacionais acreditadas para auditar essas boas práticas – a Great Place to Work®15 – efetua já há vários anos uma análise e parametrização dos comportamentos das ditas empresas perante os colaboradores, ao ponto de produzir uma listagem por país e outra mundial de onde se extraem os “melhores locais para trabalhar”. Para limitar o âmbito deste trabalho, há a necessidade de distinguir, como aliás faz o Livro Verde da CE (2001), Responsabilidade Social interna e Responsabilidade Social externa. Assim, é intuito focalizar esta investigação na importância, processos e consequências da RSE nos colaboradores, isto é, interna.

Em relação à atuação da empresa, deve a mesma procurar o desenvolvimento de estratégias a todos os níveis, não apenas para criar valor a longo prazo, mas gerando benefícios para com todos aqueles que a empresa se relaciona. Estes benefícios devem procurar ser amplos e diversificados. Procura assim fomentar uma participação activa na sociedade, interagindo e satisfazendo os seus *Stakeholders*. O seu relacionamento deve envolver um conjunto de princípios básicos, como a transparência no acesso à informação, materialidade atendendo às necessidades e expectativas das entidades interessadas, edificabilidade das empresas, ou seja, de estas se submeterem a verificações externas, uma visão de objetivos abrangente num contexto de Sustentabilidade, uma melhoria contínua e uma natureza social de valores (Morros & Martínez, 2005).

De seguida, será abordado o papel preponderante que tem a comunicação para a eficácia da implementação e interiorização das políticas de RSE e Sustentabilidade.

A importância da Comunicação para a RSE e Sustentabilidade

A comunicação é inerente à essência das organizações e representa um fator estratégico para o sucesso destas, uma vez que atua em três frentes principais: nos resultados do negócio, como fator humanizador das relações de trabalho e como eixo que consolida a identidade da organização (Beraldo, 1996). As organizações são em si, fenómenos comunicacionais contínuos. Ao entender a essência da

própria comunicação organizacional compreendemos que é pela sua natureza, um processo dinâmico, muito complexo e multidimensional (Rego, 2007).

No sentido corporativo e governamental, a comunicação organizacional começou a ser encarada como algo fundamental e, actualmente, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica. Hoje, o grande desafio das organizações é exatamente superar a visão simplesmente económica e tecnicista. É ultrapassar também o discurso vazio de RSE e Sustentabilidade sem nenhum comprometimento público. A questão ambiental e a preservação do planeta fazem parte dos grandes temas da sociedade atual. As alterações climáticas, o aquecimento global, as desigualdades sociais, os grandes desastres naturais, entre tantos outros problemas, são questões que precisam de ser enfrentadas por todos os agentes, desde o Estado, ao setor empresarial e mesmo às organizações do terceiro sector. Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional e a comunicação organizacional passou a ser considerada de outra maneira. (Kunsch 2014).

As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e ou interlocutores dos diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações Responsabilidade Social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar.

As políticas e atitudes da empresa relacionadas à Responsabilidade Social e a Sustentabilidade constituem hoje importante argumento a ser utilizado na comunicação organizacional. As ações voltadas para Responsabilidade Social e Sustentabilidade contribuem para a formação da imagem e, conseqüentemente, da reputação. Para Argenti (2006), “a reputação é percebida através da identidade corporativa (nomes, marcas, símbolos, auto-apresentações) e também por meio da imagem percebida pelo cliente, comunidade, investidor e funcionários”. As pessoas vão perceber a empresa pela maneira que ela lida com seus diversos públicos, as informações que divulga e suas atitudes na sociedade.

Dirigindo a comunicação neste sentido, as organizações conquistam uma imagem e reputação positivas, conseguem a fidelização de clientes, bem como a atração de talentos para o capital humano das organizações. Através da comunicação destas práticas nos diferentes *Stakeholders* o impacto é grande, sendo uma realidade a própria valorização das organizações. Por sua vez, a boa imagem criada através da RSE e Ambiental permite às organizações uma melhor gestão em caso de crise, uma vez que a sociedade poderá aguardar por explicações antes de julgar, enquanto os colaboradores orgulhar-se-ão da empresa, empenhando-se mais e transmitindo uma imagem positiva para o exterior (Carlesso e Riffel, 2011; Leite e Rebelo, 2010). Por sua vez, os colaboradores devem ser mobilizados, pois espera-se que valorizem e atuem como embaixadores da organização (APCE, 2011). A imagem de uma organização é um dos seus maiores patrimónios intangíveis, que influencia tanto o relacionamento com sua população interna, como a sua permanência num mercado cada vez mais exigente com a posição que a empresa assume diante dos novos valores sociais (Oliveira e Nader, 2006).

Acerca deste assunto, Portugal (2009) afirma que:

“(...) enquanto atores sociais centrais, em especial na área da sustentabilidade, as empresas estão implicadas todos os dias nas vidas de imensas pessoas, tanto consumidores como trabalhadores. Nesse sentido, é ponto assente que as empresas e as marcas ocupam, enquanto entidades produtoras e disseminadoras de símbolos, uma grande fatia da paisagem da comunicação nos tempos modernos” (p. 71).

Oliveira e Nader (2006) alertam para o papel estratégico da comunicação na valorização das políticas ambientais nas empresas e para o envolvimento dos *Stakeholders*, nomeadamente dos colaboradores, num tema tão relevante e impactante para todos. As organizações devem compreender que são parte importante numa sociedade para a qual devem comunicar com transparência as suas informações, políticas e filosofias.

A comunicação da Sustentabilidade é um desafio, pois por um lado pode gerar divulgação estratégica, mas por outro soar como apenas promoção da marca. Para isso, as empresas que querem conquistar uma imagem e reputação devem investir em comunicação dentro dos princípios da ética e da transparência, divulgando apenas o que fazem de facto. Não basta apenas informar, na visão de Rossetti (2009) deve-se informar a verdade, pois a imprensa que muitas vezes é o foco da estratégia de comunicação da Sustentabilidade, assim como os demais públicos de

relacionamento, esperam que as informações fornecidas sejam corretas e verdadeiras.

Os objetivos das organizações e as suas ações devem ser claramente identificados, assim como os respectivos resultados. Tendencialmente, será mais aliciente comunicar apenas os aspetos positivos mas é necessário comunicar também os resultados menos satisfatórios, de forma a mostrar que as organizações reconhecem o trabalho que ainda há a fazer (Oliveira e Nader, 2006; Carlesso e Riffel, 2011; APCE, 2011). Deste modo, as organizações reforçam também o seu compromisso com os seus *Stakeholders* vincando as políticas de Sustentabilidade Ambiental como parte integrante das suas responsabilidades e não apenas como um simples instrumento publicitário. As organizações devem promover uma imagem consonante com as responsabilidades assumidas e as ações efetivamente postas em prática (Leite e Rebelo, 2010). Primeiro as organizações precisam de atuar, gerar resultados e depois comunicá-los (Kunsch, 2014; Carlesso e Riffel, 2011).

Ainda no âmbito da comunicação organizacional

“Cabe aos gestores de comunicação sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo. O funcionamento do sistema económico como uma unidade planetária só se viabiliza graças à existência de um novo sistema tecnológico de comunicação e informação (Kunsch, 2014, p. 37).

Kunsch (2014, pp. 46-47) continua:

“Na era digital e das redes e ou *media* sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se vêem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso é passível de ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor. Assim, a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, na web 2.0, em blogs, fotologs, wikis, wikipedia e mídias sociais como Facebook, MSN, Twitter etc. Ou seja, os fluxos informativos lineares são substituídos pelos interativos e a comunicação que acontece no âmbito das organizações passa por novos paradigmas” (Kunsch, 2014, p. 46-47).

Várias são as recomendações encontradas para comunicar políticas de Sustentabilidade Ambiental, que apontam em simultâneo para algumas lacunas frequentes neste tipo de processos comunicacionais. Em questões ambientais é necessário permitir que certas noções sejam apreendidas de forma clara e acessível

por todos, traduzindo linguagens técnicas e complexas por norma utilizadas por profissionais familiarizados com as questões ecológicas ao mesmo tempo que se mantém a validade científica da informação (Oliveira e Nader, 2006; APCE, 2011). As organizações devem informar e integrar uma política de diálogo e transparência com os seus *Stakeholders*, para que o tema da Sustentabilidade Ambiental e o papel das organizações sejam absorvidos por todos os interessados ao mesmo tempo que contribui para a credibilidade das organizações (APCE, 2011).

Conclusão

Neste artigo foi proposto apresentar uma reflexão teórica sobre a importância crescente que a comunicação das políticas de RSE e Sustentabilidade representam para a dinâmica e eficácia empresarial, assumindo-se que as organizações devem informar e integrar uma política de diálogo e transparência, para que o tema seja absorvido por todos, ao mesmo tempo que contribui para um aumento da sua credibilidade organizacional.

Por fazerem parte de um macro ambiente, as organizações estão em processo de adequar os seus modelos de gestão ao universo em que se encontram. Para isso, devem adotar uma postura estratégica com os seus públicos de interesse, com o meio do qual fazem parte, e os recursos naturais de que fazem uso. Nas organizações uma gestão socialmente responsável é mais do que um importante fator competitivo, é também uma forma de garantir que levem em consideração o interesse da sociedade perante as suas ações.

Num contexto marcado por práticas sociais que levam à constante degradação do meio ambiente e do ecossistema, as discussões sobre esse tema tornaram-se frequentes junto da sociedade. Dessa forma, a população passa a esperar que as organizações alicerces as suas ações em práticas sustentáveis. Diante disso, as ações sustentáveis desenvolvidas pelas instituições passam por estratégias de comunicação passíveis de oferecer visibilidade aos benefícios dessas intervenções.

O conceito de RSE reúne de uma forma consensual a ideia generalizada de uma determinada capacidade moral, legal e mental, que possibilita a resposta para determinadas atuações e o cumprimento de determinadas obrigações referentes à sociedade. O âmbito desta atuação a nível empresarial e organizacional não deve

ser limitado apenas aos objectivos de obtenção de benefícios económicos de curto prazo essenciais para a sua sobrevivência, mas sim ao desenvolvimento de estratégias a todos os níveis na organização, com o objectivo de criação de valor a longo prazo, não só para a organização mas também para com todos aqueles com que a empresa se relaciona, que numa envolvente interna como externa, os denominados *Stakeholders*.

O desenvolvimento do sentido da Sustentabilidade e RSE por parte das organizações para os seus públicos parte de estratégias e ferramentas coerentes de comunicação. O alcance da harmonia entre o que é desenvolvido nos projetos de Responsabilidade Social da organização com aquilo que é recebido, entendido e percebido pelos seus públicos, possui uma relação diretamente proporcional à maneira como esse tema é abordado comunicacionalmente. A comunicação, no contexto das organizações, constitui por si só um processo dinâmico, complexo e multidimensional e assume importante papel para a consolidação de resultados, como fator humanizador e relacional, e como eixo que solidifica a identidade da organização.

Na comunicação da Sustentabilidade deve-se trabalhar com ética e transparência, e divulgar assim somente a verdade, visto que a sociedade está cada vez mais fiscalizadora das ações empresariais. As pessoas ainda estão a construir a definição da Sustentabilidade, por isso é necessário que as diferentes formas de comunicação colaborem com informações verídicas sobre o tema. A partir do momento em que a empresa segue os conceitos éticos e trabalha com transparência ela pode divulgar suas ações para os *Stakeholders* e ter a certeza de que isso não irá gerar problemas futuros por passar informações falsas ou duvidosas.

Não há um modelo correto ou único para a divulgação da Sustentabilidade. Cada organização encontrará o melhor modo de difundir as ações que desenvolve com foco na Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Há que pensar numa ótica de gestão de comunicação integradora com foco em todos os segmentos de públicos e interlocutores, que, por sua vez, também se tornam veículos de informação. A informação deve ser direcionada para cada público. Não só informar como também promover canais abertos de comunicação. Quanto mais as mensagens forem focadas nos públicos específicos e pensadas nesta lógica maior a probabilidade de serem eficientes e eficazes. Os programas bem sucedidos de políticas e de

divulgação da RSE passa, não pela emissão de mensagens, mas pela maneira de como essas mensagens chegam e são percebidas pelos recetores.

Se a comunicação for dirigida neste sentido, as organizações conquistam uma imagem e reputação positivas, conquistando e fidelizando de uma forma genuína os seus *Stakeholders* tanto internamente como externamente. Consequentemente, a própria valorização das organizações será uma realidade, graças à consolidação da imagem construída que representará um dos seus maiores patrimónios intangíveis, fortalecendo o relacionamento dos públicos internos, como a permanência num mercado de exigências constantes. Há que também ter a noção que é preciso agir, gerar resultados e depois comunicar. A comunicação da Sustentabilidade e RSE deve ser uma expressão de um compromisso público, não só com a sociedade em geral, como também internamente, e não um mero instrumento publicitário.

Por outro lado, o discurso e a prática devem estar em consonância. As pessoas estão conectadas e as informações são disseminadas rapidamente, por isso as empresas tornam-se vulneráveis. Vivemos era digital e as organizações não conseguem, jamais, controlar a velocidade da informação. Se não houver coerência por parte dos seus discursos, isso pode ser imediatamente colocado em causa e poder ir até parar às redes sociais. A mudança do modelo analógico para o digital já se alterou por completo a forma de comunicar. Passamos hoje por múltiplos processos interactivos, em que o recetor se torna imediatamente emissor multiplicador de mensagens. A comunicação digital passa por uma rede de relacionamentos, utilizando inúmeras formas de interagir pela internet e, em que a própria comunicação organizacional, conforme foi aqui analisado, passa por novos paradigmas e encontra novos desafios.

Bibliografia

- Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral? *Harvard Business Review*, May/June, 57-64.
- Aires, L. (2011). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Lisboa: Universidade Aberta.
- APCE (2011). *Boas Práticas de Comunicação de Sustentabilidade nas Organizações*. Lisboa.
- Argenti, P. A. (2006). *Comunicação Corporativa: A construção da Identidade, Imagem e Reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ashley, P. (2006). *Ética e responsabilidade social nos negócios – 2.ed* São Paulo: Saraiva.

- Beraldo, C. E. (1996). *Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança*. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP.
- Carlesso, A. ; Riffel, C. M. A comunicação da sustentabilidade: um estudo da comunicação com a imprensa da Tractebel Energia S/A. 2012. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/carlesso-riffel-a-comunicacao-da-sustentabilidade.pdf> (consultado em 23 de Maio de 2015).
- Carrol, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Cervi, E. (2009). *Métodos quantitativos nas ciências sociais: uma abordagem alternativa ao fetichismo dos números e ao debate com qualitativistas*. s.l., Seminário Nacional de Sociologia e Política, pp. 126-143.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Daher, W. M. (2006). *Responsabilidade Social Corporativa: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas*. São Paulo: Saint Paulo Editora.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: environment and responsibility* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- 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.
- Freeman, R. (2007). *Managing For Stakeholders*, “Darden Business Publishing”. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1186402> (consultado em 23 de Maio de 2015).
- Friedman, M. (September of 1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York Times Magazine.
- Heidrick & Struggles. (2008). *Análise de Resultados do Estudo sobre o Estado de Arte das Práticas de Sustentabilidade em Portugal*. Lisboa: Aposta Sustentabilidade.
- Karkotli, G. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Karkotli, G. ; Aragão, S. D. (2004). *Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Kunsch, M. (2014). *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual*. Matrizes, vol. 8, núm. 2, enero-junio, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil, 35-61. Disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf> (consultado em 21 de Maio de 2015).
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Leite, C. & Rebelo, T. (2010). *Explorando, Caracterizando e Promovendo a Responsabilidade Social das Empresas em Portugal*. Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 2209-2225. Minho.
- Lima, F. (2012). *O Comércio Electrónico e as Plataformas B2C e C2C: contribuições para o estudo do comportamento do consumidor online*. Lisboa: Tese de Mestrado na Escola Superior de Comunicação Social.
- Mack, N. et al. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of management review*, 26(1), 117–127.
- Miller, R., Ciaran, A. & Deirdre, A. (2002). *SPSS for Social Cientists*. New York: Macmillan.
- Morais, A. e. N. I. (2007) *Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista*. *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 75-104.
- Morrós, J., & Martínez, I. (2005), *Responsabilidade Social Corporativa – RSC*, FC Editorial, Madrid.
- Oliveira, M. & Nader, S (2006). *Comunicação organizacional e meio ambiente: Uma análise sobre a relação entre políticas ambientais e de comunicação*. São Paulo: METROCAMP/SP.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE. (2001). *Guidelines for Multinational Enterprises*. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>. (consultado em 23 de Maio de 2015).
- Organização das Nações Unidas, ONU. (2000). *United Nations Global Compact*. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org> (consultado 25 de Maio de 2015).
- Orlitzky, M.; Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Perdigueiro, T., & Rausell, A. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial, Los informes sociales: la información y rendición de cuentas sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas*. Editora Universidad de Valencia, Valencia.
- Portugal, J. (2009). *Opinião pública e sustentabilidade em Portugal*. Lisboa: APAN.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Costa, N.G.; Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Rossetti, Gislaïne. (2009). *A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional*. In Santos, P. B. *Comunicação e Marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios*. In Kunsh, M. M. K; Oliveira, I. L. *A comunicação na gestão da sustentabilidade*. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Swartz, M. e Carrol, A. (Sep. 2007). *Inegrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field*. *Business & Society*, v.20, n.10, pp. 1-39.
- Werther, J. W. e Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. New York: Sage Publications.
- Zenone, L.C. (2006). *Marketing social*. São Paulo: Thomson Learning.