

A comunicação interna no fortalecimento da responsabilidade social das organizações

La comunicación interna en el fortalecimiento de las iniciativas de responsabilidad social emprendidas por las organizaciones

The role of internal communication in strengthening social responsibility initiatives undertaken by organizations

Delcia M. M. Vidal¹

Resumo:

Este estudo analisa o papel da comunicação interna no fortalecimento das ações de responsabilidade social realizadas pelas organizações. Esta análise tem como base noções e conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna e responsabilidade social. O trabalho parte da premissa de que há perda de esforços quando a instituição atua de forma socialmente responsável, mas não transmite essa atuação para os empregados. Esse fortalecimento se faz presente pela prática do diálogo e da transparência e, também, pelo compartilhamento de informações.

Palavras-chave: Comunicação interna. Comunicação organizacional. Responsabilidade social.

¹ Doutora e Mestre em Comunicação pela UnB - Universidade de Brasília. Especialista em Estratégias de Comunicação, Mobilização e Marketing Social pela UnB. Graduada em Relações Públicas. Professora da Faculdade de Comunicação da UnB. Durante 25 anos atuou como Assessora de Comunicação, Consultora de Relações Públicas e Chefe do Núcleo de Marketing e Comunicação Social em entidades de classe e governamentais. Exerceu atividade docente e de coordenação em diversos Cursos de Jornalismo, Marketing, Publicidade e Relações Públicas. Tem pesquisas publicadas nas áreas de: Jornalismo; Direito à Informação; Divulgação de Ações Sociais; Gestão da Imagem em Mídias Sociais; Responsabilidade Social. E-mail: delciavi@hotmail.com.

Resumen

Este estudio examina el papel de la comunicación interna en el fortalecimiento de las iniciativas de responsabilidad social emprendidas por las organizaciones. Este análisis se basa en nociones y conceptos de la Comunicación Organizacional, Comunicación Interna y Responsabilidad Social. El trabajo parte de la premisa de que hay pérdida de esfuerzos cuando la entidad actúa de una manera socialmente responsable, pero no transmiten estos rendimientos para los empleados. Este fortalecimiento está presente a través de la práctica del diálogo y la transparencia, y también mediante el intercambio de información.

Palabras claves: comunicación interna, comunicación organizacional, responsabilidad social.

Abstract

This study examines the role of internal communication in strengthening social responsibility initiatives undertaken by organizations. This analysis is based on notions and concepts of Organizational Communication, Internal Communication and Social Responsibility. The work starts from the premise that there is loss efforts when the institution acts in a socially responsible manner, but do not broadcast this performance to the employees. This strengthening occurs through the practice of dialogue and transparency, and also by sharing information.

Keywords: internal communication, organizational communication, social responsibility.

Introdução

Toda organização – seja ela pequena, grande ou média, pública, privada ou não governamental – precisa se comunicar com seus públicos. Da mesma forma, as pessoas precisam se comunicar com as organizações. Todo público tem ânsia de saber, de deter o máximo de informações sobre a organização com a qual mantém contato ou relacionamento. Entre esse público, encontra-se o interno, que precisa estar bem instruído a respeito das políticas, da cultura, das finalidades e dos objetivos da organização da qual faz parte. Precisa conhecer como a organização contribui para o bem-estar social e econômico da comunidade.

A comunicação é base para que os membros de uma organização recebam informações a respeito do que dele se espera em termos de produção e desempenho; dos critérios avaliativos; das tarefas e obrigações. Ela atua no sentido de gerar a verdadeira compreensão entre as pessoas, possibilitando a motivação para o trabalho e a cooperação. Para tanto, a comunicação deve agir em todos os níveis da organização, propagando a filosofia da entidade, seus princípios e suas ações.

Pela sua importância, a comunicação exerce influência decisiva e profunda no sucesso das atividades organizacionais, sendo indispensável para o funcionamento harmônico de uma instituição. Pela sua amplitude, surgem os estudos acadêmicos voltados para a comunicação organizacional.

No entendimento de Scroferneker (2006, p. 47-53), a comunicação organizacional compreende todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

O que se busca é promover, por meio da comunicação, uma melhor interação e um melhor relacionamento da organização com seus públicos e desses com a instituição. A autora evidencia a importância da comunicação organizacional, apresentando sínteses das perspectivas de diversos pesquisadores. Dentre elas, destacam-se:

a) Gary Kreps

Comunicação organizacional como processo por meio do qual os membros da organização obtêm

as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. A comunicação organizacional desempenha a função de fonte de informação para os membros da organização.

b) Gerald Goldhaber

Comunicação organizacional como fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. As mensagens, as informações significativas fluem pelas redes de comunicações, as quais, por sua vez, estão conectadas às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade) de relações. São inúmeras as possibilidades mencionadas por Goldhaber para o estudo dessas relações: pela conduta das pessoas envolvidas nessas relações, dos seus efeitos em relações específicas, bem como pelas habilidades, atitudes e moral dos empregados quando afetados ou quando afetam as relações dentro da organização.

c) Cees Riel

Comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e dos quais depende.

d) Mariluz Restrepo

Comunicação organizacional entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). Estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional: i) informação (o que dá forma) – sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas) que sustenta a prática; ii) divulgação – dar a conhecer, tornar público; iii) como gerador de relações voltadas para a formação, a sociabilização e/ou reforço de processos culturais. Atividades recreativas,

rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão; iv) como participação, como ação de comunicação do “outro”. São os trabalhos em equipe, os programas de sugestões, enfim, todas as práticas organizacionais que oportunizem a efetiva participação.

e) Gaudêncio Torquato

Comunicação organizacional como possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação. A cultural refere-se ao clima interno e à cultura da organização – costumes, ideias e valores organizacionais. A administrativa é voltada para a comunicação oficial, envolvendo a correspondência interna. A social abrange as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Os sistemas de informação reúnem as informações armazenadas em bancos de dados.

f) Margarida Kunsch

Comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada, abrangendo comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, constituindo o mix, o composto da comunicação organizacional. A institucional refere-se à construção e formatação da imagem e da identidade das organizações. A mercadológica está relacionada ao marketing e ao negócio da organização, tendo como objetivo a divulgação de produtos e serviços. A administrativa envolve as comunicações de procedimentos administrativos. A comunicação interna busca a integração dentro da organização por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação de todos. O foco das duas primeiras é o público externo, enquanto nas duas últimas a prioridade é o interno.

No âmbito desses estudos, encontra-se a comunicação interna. De forma simples, define-se que é a comunicação dirigida ao público interno. Neste artigo, a comunicação interna será definida como: ações de comunicação voltadas à

interação e à integração entre a organização e seus empregados para atingir objetivos e interesses de ambas as partes.

É fundamental ressaltar que a interação deve ser entendida como ação recíproca e mútua, e a integração como coesão e conexão. Essa percepção de que as relações internas devem ser construídas sobre os pilares da reciprocidade, da troca, da união e das ligações é mais recente. Anteriormente, o que se pretendia com comunicação interna estava mais relacionado à transmissão de informações.

Pontos comuns podem ser encontrados nas observações acima. São eles: troca de informação, diálogo, motivação e integração. Vista dessa forma, a comunicação interna contempla ações de marketing interno ou endomarketing. Para Brum,

[...] como endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação, influenciam no modo e no grau desse estímulo (BRUM, 2000, p. 41).

Comunicação interna e responsabilidade social

Quando se fala em responsabilidade social das organizações, normalmente, a percepção é de que as ações são mais voltadas para a sociedade, para o ambiente externo da instituição. Na verdade, o que diferencia a responsabilidade social da cidadania empresarial é justamente a preocupação com o ambiente interno – empregados e seus familiares.

Nas ações de cidadania empresarial, não está tão presente o público interno, e essas são mais voltadas para o ambiente exterior da instituição. Uma empresa cidadã é aquela que promove o desenvolvimento da comunidade e da cidadania. Como tal é reconhecida quando investe em projetos sociais e comunitários de interesse público, sejam

próprios ou sob a forma de apoio, destinando recursos financeiros, tecnológicos ou até mesmo mão de obra.

Já nas ações de responsabilidade social, o bem-estar dos empregados e de seus familiares é uma forte característica. Para Melo Neto e Froes (1999), uma empresa é considerada socialmente responsável não só quando apoia a comunidade e preserva o meio ambiente, mas também quando nela existe a preocupação com o bem-estar do público interno e seus familiares. De acordo com esses autores, os principais benefícios da responsabilidade social de uma empresa são: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e em ambiente de trabalho agradável; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e/ou consumidores. Inclui-se, também, nessa conduta o relacionamento com fornecedores.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social considera que:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.²

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.³

² Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em: 13 out. 2011.

³ Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/publico_interno.asp> Acesso em: 15 out. 2011.

Do conceito acima exposto, destaca-se a relação com todos os públicos com os quais a organização se relaciona, e nesses está inserido o interno. Outras definições reforçam esse entendimento. São elas:

Cidadania empresarial – É a expressão da responsabilidade social de uma empresa em sua relação com a comunidade em que está inserida. Traduz-se, na prática, no apoio ou desenvolvimento de ações em benefício da sociedade e não diretamente de seus próprios funcionários e familiares de funcionários, o que distingue o conceito das tradicionais políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas.

Responsabilidade social empresarial – Conduta ética e responsável adotada por uma empresa em toda a sua rede de relações, incluindo consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade (GIFE & ANDI, 2000, P. 42).

Da mesma forma, quando se trata de considerar a ética como item indispensável às instituições socialmente responsáveis, Ferrell et al. (2001, P. 68-83) citam que os conceitos de ética empresarial e responsabilidade social muitas vezes são utilizados como sinônimos e acrescentam que, para a última, há quatro tipos de responsabilidade social: legal, ética, econômica e filantrópica, sendo que:

- a) Dimensão legal – implica cumprir leis e regulamentos promulgados ou baixados pelo governo para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável;
- b) Dimensão ética – diz respeito a comportamentos e atividades esperados ou proibidos no que interessa ao pessoal da empresa, à comunidade e à sociedade;
- c) Dimensão econômica – refere-se à maneira como os recursos para a produção de bens e serviços são distribuídos no sistema social;
- d) Dimensão filantrópica – relaciona-se às contribuições das empresas em favor da sociedade, que espera delas o apoio à melhoria da sua qualidade de vida e bem-estar.

É por meio da comunicação interna que os princípios e valores das organizações são passados e compartilhados pelas organizações e empregados. Por valores, pode-se entender:

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações⁴.

Kotler et al. (2010), ao tratar dos valores empresariais junto aos empregados, reforçam que as empresas precisam convencer não só os clientes, mas principalmente os empregados a levar a sério seus valores. Os autores partem do princípio de que esses últimos são os consumidores mais próximos das práticas das empresas. Outro ponto destacado é o aumento da produtividade quando os empregados norteiam suas ações com um sólido conjunto de valores. Para os autores (2010, p. 82), “os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar” e “os empregados motivados pelos valores não apenas trabalham com mais afinco, como também representam melhor a empresa”. Os autores, citando Lencioni (2002), apresentam quatro tipos diferentes de valores corporativos:

- a) Os valores de permissão para jogar – são os padrões básicos de conduta que os empregados devem ter quando ingressam na empresa;
- b) Os valores de aspiração – são aqueles que a empresa não tem, mas que a gestão espera alcançar;
- c) Os valores acidentais – são adquiridos como resultado de características de personalidade comuns dos empregados;

⁴ Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/valores.asp> Acesso em: 19 out. 2011.

d) Os valores essenciais – constituem a verdadeira cultura corporativa que norteia as atitudes dos empregados. Norteiam os empregados para que vivam de acordo com a missão da marca.

O entendimento de que as ações e políticas que contemplam a responsabilidade social são reforçadas junto aos empregados pela comunicação é também corroborado por Nassar (2009), ao mencionar que todas as organizações têm na comunicação um processo complexo contemplando suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O autor destaca, ainda, que

[...] é por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações, suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR, 2009, p. 64).

Na abertura do caderno Como entender a comunicação interna , elaborado pela Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), ressalta-se que

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização. Uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é o desejo de todo executivo. E para que a comunicação externa tenha mais eficácia, as principais mensagens da organização precisam de legitimação do público interno e, claro, de uma política de recursos humanos coerente com os valores, a visão e a missão da empresa.

Na publicação acima mencionada, ressalta-se que a comunicação interna tem como função estratégica a difusão da visão, da missão e dos valores corporativos. Acrescente-se a importância de a comunicação interna ser parte de um processo formal de comunicação abrangente e integrado.

Duas pesquisas trazem resultados que corroboram a proposta da necessidade de integração da comunicação interna com as estratégias organizacionais, fundamentalmente no que se refere à propagação da responsabilidade social

das empresas. São elas: a) 11ª Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis nas Empresas, realizada pelo Instituto ADVB de Responsabilidade Socioambiental (Ires); e b) Pesquisa Comunicação Interna 2007, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

a) Pesquisa Ires⁶

Com o objetivo de obter e fornecer informações mais precisas sobre a atuação das organizações em programas socialmente responsáveis, a 11ª edição da pesquisa foi realizada em nível nacional, no período de setembro a novembro de 2010, com 3.214 empresas. Dessas, 38% são de grande porte, 53% de médio porte e 9% de pequeno porte. Segundo dados dessa pesquisa, a área de recursos humanos tem sido a maior responsável pelos projetos de responsabilidade social.

Esse levantamento apresenta também dados que permitem uma melhor reflexão a respeito do envolvimento do público interno nas ações de responsabilidade social. Quando perguntado se a empresa desenvolve algum tipo de programa, treinamento, sensibilização e conscientização do corpo funcional sobre conceito e importância do desenvolvimento de projeto de responsabilidade social, 80% responderam que sim e 20% que não.

No que se refere à gestão social interna, 61% responderam acreditar necessário o aprimoramento de programas de sensibilização interna. A divulgação da ação social é feita por 70% das empresas, sendo que grande parte – 62% – é por meio de jornais e/ou informativos internos da empresa. Quanto à avaliação da imagem, 61% não têm pesquisa nem avaliação sobre a melhoria de sua imagem institucional por desenvolver projetos socialmente responsáveis junto aos públicos com os quais se relaciona.

b) Pesquisa Aberje⁷

Realizada com o objetivo de mapear os avanços na área e comparar dados com as pesquisas sobre o mesmo

⁶ Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>> Acesso em: 19 out. 2011.

⁷ Disponível em: <<http://www.institutoadvb.org.br/conteudo/index>>. Acesso em: 1 nov. 2011.

⁷ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf> Acesso em: 4 out. 2011.

tema, datadas de 2002 e 2005, essa pesquisa aborda o *status* da comunicação nas empresas, a estrutura das equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, além de investimentos na área. Os dados foram coletados em agosto de 2007, tendo como amostra 164 empresas e nove bancos de grande porte. Cerca de 40% das empresas da amostra empregam mais de cinco mil funcionários.

Para efeito deste artigo, serão considerados os dados de 2007 em duas questões – modelo de gestão e área responsável pela comunicação interna. Nesse último quesito, a responsabilidade recai, na maior parte das empresas, para a área de comunicação, seguida pela área de recursos humanos. Quanto à gestão da comunicação, os resultados da pesquisa evidenciam que, em grande parte das empresas entrevistadas, pratica-se a comunicação de forma integrada, com a existência de um plano voltado para a integração das ações.

Verifica-se, pelas pesquisas acima apresentadas, a necessidade de integração das áreas de comunicação, recursos humanos e marketing nas ações de comunicação interna voltadas para o fortalecimento da responsabilidade social. Como os dados apontam, a tarefa de desenvolver os projetos sociais está mais a cargo da área de recursos humanos, enquanto a tarefa de transmitir para os empregados a atuação socialmente responsável fica no âmbito da área de comunicação ou relações públicas. Em alguns casos, essas duas tarefas ficam na competência da área de marketing.

Considerações finais

Muito se perde quando a organização se preocupa em ser socialmente responsável e os empregados não a enxergam assim, ou não transmitem isso para consumidores ou público de interesse externo. Fazer o público interno conhecer e reconhecer que a organização na qual trabalha contribui para a melhoria da sociedade, bem como promove a valorização e o bem-estar dos empregados, é fundamental para o sucesso das ações e dos projetos de responsabilidade social.

A comunicação interna deve buscar o engajamento dos empregados nos objetivos institucionais. Quando trabalhada de forma integrada, correta e dinâmica, a informação proporciona melhor motivação, melhor estímulo e a con-

seu melhoramento do ambiente interno organizacional. Acrescente-se a melhoria do comprometimento do público interno com os interesses da organização.

Sem a integração aqui defendida, os valores organizacionais podem deixar de ser percebidos pelos empregados. Sem visibilidade, os esforços realizados pela organização em prol da comunidade interna não contribuem para atingir os objetivos e interesses de ambas as partes.

É por meio da correta e integrada comunicação interna que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações serão fortalecidas junto ao público interno. Esse reforço se faz necessário, uma vez que transparência e diálogo são partes da comunicação interna eficiente. Da mesma forma, sem transparência e diálogo com o público interno, uma organização não pode ser considerada socialmente responsável.

Referências

ABERJE. Pesquisa Comunicação Interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007. Concepção científica, planejamento e coordenação Paulo Nassar e Suzel Figueiredo. São Paulo: ABERJE, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

GIFE-Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Centro de Referência Patrícia Bildner) e ANDI-Agência de Notícias dos Direitos da Infância. Investimento social na idade média: discurso e imagem da iniciativa privada na imprensa brasileira. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LENCIONI, Patrick M. Make your values mean something, Harvard Business Review, julho de 2002. In: KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, IWAN. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida M.K. (org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano: Difusão, 2009.

MELO Neto, Francisco Paulo de, FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M.K. (org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano: Difusão, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. Revista Famecos, Porto Alegre, v.1, n.31, 2006, p.47-53.

Artigo recebido em 11.03.2013. Aceito em 30.3.2013.