

A Importância da Comunicação e do Engajamento Interno para a Responsabilidade Social Corporativa¹

Mariana Xavier Saad
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC

Danielle Antunes de Oliveira
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a contribuição da comunicação interna na gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). As empresas percebem cada vez mais a importância de implementarem práticas de Responsabilidade Social (RS), trazendo benefícios para a organização e à sociedade. Neste sentido, o artigo buscou compreender a RS no contexto das organizações e a importância do público interno, avaliar as estratégias de engajamento e identificar diretrizes para essa comunicação. A pesquisa tem caráter exploratório e foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Os dados mostram que a comunicação interna (CI) é estratégica para a implementação e fortalecimento da RS, e os funcionários devem conhecer e estarem comprometidos com a atuação da empresa. A CI deve basear-se em ações de engajamento e deve ser orientada pela ética, diálogo, confiança, participação, abrangência e transparência.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Comunicação Interna; Engajamento; Público Interno.

Introdução

Na sociedade moderna é cada vez maior a consciência a respeito do desenvolvimento sustentável, o qual se ressalta a importância de "satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades" (WSSD¹,1987). As organizações passam a assumir o seu papel de agente transformador e a adotar práticas de Responsabilidade Social (RS), assumindo compromissos com a sociedade e a responsabilidade sobre as atividades que realizam e assim, colaborar com o desenvolvimento sustentável.

Para que a gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) seja realmente eficaz é preciso que as organizações pensem nela como um fator estratégico e que seja planejada e permeie a empresa como um todo. Para Simões et al. (2008), a gestão da responsabilidade social é um processo contínuo em que se revisam objetivos e metas em diversos momentos, tendo como base a cooperação, a ética e a transparência. Duarte e Torres (2005), afirmam que a RS das empresas caminha, cada vez mais, para

¹ Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, onde foi declarada a política de Joanesburgo e o plano de implementação *Our common Future*. Disponível em: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>.

um olhar estratégico, que deve estar incorporado à gestão da organização: seus valores, sua missão, visão e processos.

Para a implantação da responsabilidade social, a empresa precisa definir os projetos e investimentos sociais, prática efetiva das ações orientadas para a RSC, ampliando sua atenção para todos os *stakeholders*, e levando em consideração os interesses e a realidade destes grupos. Além disso, é fundamental estabelecer diálogo e relacionamento com esses públicos porque os projetos e ações dependem de todos envolvidos.

A comunicação organizacional se propõe justamente a ajudar na interação e no bom relacionamento da empresa com esses *stakeholders*, exercendo influência decisiva no sucesso das atividades empresariais e, contribuindo com o exercício da cidadania, com a valorização crescente da relação de transparência, diálogo e confiança que se deve buscar entre organização e seus públicos (OLIVEIRA E NADER, 2006).

Entre estes públicos de relacionamento estão os funcionários, sendo fundamental que a empresa busque primeiramente a adesão e comprometimento deste grupo, pois como ressaltam Rodrigues et al. (2011), é através do público interno que a empresa deve sensibilizar, conscientizar e agir para que a responsabilidade social não se restrinja somente ao discurso “socialmente responsável”, mas que seja praticada por todos. E, no contexto da comunicação organizacional, é a comunicação interna (CI) a responsável por viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando das mais diversas ferramentas da comunicação (KUNSCH, 2003).

Sendo que as ações de RSC devem iniciar primeiramente pelo seu público interno (*stakeholders* internos), e que a compreensão acerca do tema e o comprometimento dos seus funcionários são fundamentais para a execução da estratégia de responsabilidade social, qual é o papel da comunicação interna e das suas estratégias de engajamento neste contexto? Que orientações a CI deve seguir? Com o objetivo de responder esta questão, o artigo procura compreender a Responsabilidade Social no contexto das organizações e a importância do público interno, avaliar a contribuição da comunicação interna e das estratégias de engajamento e identificar diretrizes para que a CI contribua na gestão da RSC.

Este trabalho tem um caráter de estudo exploratório que segundo Gil (2002), tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A técnica de coleta de dados utilizada compreende pesquisa bibliográfica de artigos e livros, com a revisão de literatura sobre responsabilidade social, comunicação interna e engajamento para sustentar a discussão.

A relevância do estudo está no fato de que cada vez mais empresas estarem buscando adotar estratégias de responsabilidade social e a necessidade do profissional de Relações

Públicas entender os conceitos e práticas da RSC para assim, propor estratégias de comunicação adequadas e contribuir para os objetivos organizacionais, ligados à responsabilidade social.

A Responsabilidade Social Corporativa – RSC

Há muitas discussões a respeito da Responsabilidade Social, pois a adoção de práticas socialmente responsáveis traz resultados positivos às organizações, constituindo uma base de desenvolvimento sustentável, de acordo com os paradigmas de produção e consumo de uma sociedade em constante transformação (SÁ et al., 2013). Ashley (2005), afirma que as crescentes disparidades e desigualdades sociais obrigam que se repense o desenvolvimento econômico socioambiental.

Para Melo Neto e Froes (2001), o tema é amplo, assim como seu conceito, isto porque ambos compreendem um vasto espectro: de conduta ética, às ações comunitárias e de tratamento dos funcionários e ao dinamismo das relações que a empresa mantém com os seus diversos públicos.

Diversas iniciativas têm ajudado a consolidar esses novos aspectos da RSC, dentre elas destacam-se a criação de institutos como a *Global Reporting Initiative (GRI)*², a elaboração da norma SA 8000³, o lançamento da norma AA 1000⁴, a proposição de um Pacto Global⁵ e a elaboração das Metas do Milênio⁶ pela ONU.

[...] 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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2017).

O avanço da RSC no Brasil ocorreu de forma lenta e os debates vêm se intensificando, fazendo com que as empresas percebam que incorporar a RSC às suas estratégias de negócios é uma necessidade de sobrevivência a longo prazo. Essa nova visão, alerta para questões como

² Criada com o objetivo de elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade de empresas a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros.

³ Norma de certificação internacional que incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho.

⁴ Norma com diretrizes para a gestão RSC, com o objetivo de monitorar as relações entre a empresa e a comunidade onde está inserida.

⁷ Presente no documento denominado “Declaração do Milênio”, pacto assinado pelos países membros da ONU estabelecendo o compromisso de garantir a sustentabilidade do Planeta Terra.

a ética, a transparência, a diversidade de aspectos socioculturais, econômicos e um maior respeito e garantia aos direitos humanos, como sendo indispensáveis para uma atuação responsável por parte das empresas.

Outra questão importante para a compreensão do conceito de RSC é a de que as empresas socialmente responsáveis devem ter atitudes que ultrapassem a conformidade legal e devem ir além do que é exigido em lei. Para Almeida (2009), RSC é o compromisso permanente das empresas em assumir comportamentos éticos e contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável através da melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, suas famílias e a sociedade como um todo.

A Responsabilidade Social no contexto da organização

A empresa que quer ser socialmente responsável deve desenvolver ações no âmbito interno e externo da organização. De acordo com Melo Neto e Froes (2001), o exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos. A responsabilidade social interna, por sua vez, focaliza o público interno da organização.

Segundo Grajew (2000), a responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio, mas sim a nova forma de gestão empresarial. Essa gestão envolve uma atitude estratégica focada na ética, na qualidade das relações com os *stakeholders* e na geração de valor. Para Ashley (2005), as atividades de Responsabilidade Social de uma organização devem caracterizar-se por:

Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível); Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade; Respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo; Maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente (ASHLEY, 2005).

O Instituto Ethos (2017), elenca alguns compromissos a serem observados pelas empresas que querem ser reconhecidas como socialmente responsáveis, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Temas tratados em relação à RSC

TEMA	INDICADOR
Valores, Transparência e Governança	Auto Regulação da Conduta: Compromissos éticos; Enraizamento na Cultura Organizacional; Governança Corporativa.
	Relações Transparentes com a Sociedade: Relações com a concorrência; Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (stakeholders); Balanço Social.
Público Interno	Diálogo e Participação: Relações com Sindicatos; Gestão Participativa.
	Respeito ao Indivíduo: Compromisso com o Futuro das Crianças; Compromisso com o Desenvolvimento Infantil; Valorização da Diversidade; Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial; Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero; Relações com Trabalhadores Terceirizados.
Meio Ambiente	Trabalho Decente: Política de Remuneração, Benefícios e Carreira; Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho; Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; Comportamento nas Demissões; Preparação para a Aposentadoria.
	Responsabilidade com as Gerações Futuras: Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental; Educação e Conscientização Ambiental.
Fornecedores	Gerenciamento do Impacto Ambiental: Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços; Sustentabilidade da Economia Florestal; Minimização de Entradas e Saídas de Materiais.
	Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores: Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores; Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva; Trabalho Forçado na Cadeia Produtiva; Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores.
Consumidores e Clientes	Dimensão Social do Consumo: Política de Comunicação Comercial; Excelência do Atendimento; Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços.
Comunidade	Relações com a Comunidade Local: Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; Relações com Organizações Locais.
	Ação Social: Financiamento da Ação Social; Envolvimento com a Ação Social.
Governo e Sociedade	Transparência Política: Contribuições para Campanhas Políticas; Construção da Cidadania pelas Empresas; Práticas Anticorrupção e Antipropina.
	Liderança Social: Liderança e Influência Social; Participação em Projetos Sociais Governamentais.

Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, versão 2013.

Para o WBCSD (2010), a RSC envolve 10 aspectos chaves, que devem ser trabalhados: Direitos Humanos, Direitos dos Trabalhadores, Proteção Ambiental, Envolvimento das Comunidades, Relação com os Fornecedores, Divulgação/Transparência, Códigos/Princípios, Educação do Consumidor/Use dos Produtos, Comunicação e Corrupção. Na Norma AS 8000 os requisitos de RSC são: Trabalho Infantil, Trabalho Forçado, Saúde e Segurança, Liberdade de Associação & Direito à Negociação Coletiva, Discriminação, Práticas Disciplinares, Horário de Trabalho, Remuneração e Sistemas de Gestão assegurando os direitos dos funcionários e que a RS seja efetivamente documentada, implementada, mantida, comunicada e seja acessível de forma abrangente para todos os funcionários. Já na AA 1000 envolve oito os princípios de RS em uma organização, agrupados em três áreas de referência: escopo e da natureza do processo (completude, materialidade, regularidade e conveniência); significado da informação (garantia de qualidade dos dados, acessibilidade e qualidade de informação); e gestão de processo contínuo (integração de sistemas e melhoria contínua).

Com base nestes norteadores, a empresa define suas políticas e práticas, buscando contemplar todos os *stakeholders* e levando em consideração os interesses e a realidade destes grupos. E, tanto no Indicadores Ethos quanto para o WBCSD, a AS 8000 e AA 1000, há o destaque para o tratamento do público interno, tanto em ações específicas de RS para este público, quanto orientações para o seu envolvimento. Para Sousa (2006), as ações de

Responsabilidade Social devem permear todos os setores, áreas e departamentos, e estar incorporada na cultura de todos os funcionários e Vilaça (2012), ainda reforça que a RSC deve se efetivar em práticas e condutas que induzam a reflexão, à deliberação e ao debate, gerando mudanças reais nos comportamentos e valores daqueles que os recebem.

O fato é que, para que as estratégias, políticas e práticas de RSC estejam inseridas na organização e que aconteçam efetivamente e de forma adequada, é preciso que elas sejam disseminadas e compreendidas dentro da empresa. Para Vilaça (2012), a confiança organizacional é uma perspectiva importante para gestão da RSC, uma vez que, ao acreditar naquilo que a organização faz ou na forma como ela se posiciona frente a essa questão, o funcionário tende a aderir e a locar sua inteligência a favor dela.

O público interno como um dos principais *stakeholders* da RSC

As organizações possuem diversos *stakeholders*, com os quais se relacionam direta ou indiretamente. Carroll e Nasi (1997, *apud* Abreu, Castro e Lazaro, 2012), sugerem a classificação em *stakeholders* internos, aqueles que integram com a estrutura organizacional (proprietários, gestores e empregados), e *stakeholders* externos, todos que não fazem parte da organização, mas interagem com ela (concorrentes, governo, consumidores, comunidade, mídia e meio ambiente). Neste trabalho, o termo público interno se relaciona diretamente com funcionários de uma organização, que fazem parte dos *stakeholders* internos.

Para Ashley (2005), o maior impacto nesse cenário de RS nas organizações são as ações desenvolvidas que deixam de ser voltadas somente para a comunidade, e passam também a incluir, práticas de gestão direcionadas a qualidade de vida do público interno. As principais ações RSC são: investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes; preservação dos direitos trabalhistas; programas de remuneração e participação nos resultados; gestão participativa; respeito aos direitos humanos; assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte; investimentos na qualificação dos funcionários; gestão do ambiente, condições de trabalho, de segurança e saúde; entre outros (MELO NETO E FROES, 2001).

Além destas práticas, em relação ao seu público interno, a empresa deve trabalhar para envolver seus funcionários em tomadas de decisão, comprometê-los para implantação da RS. Para o Instituto Ethos (2018), uma empresa socialmente responsável com seu público interno adota políticas capazes de incentivá-los a se envolver nos problemas da organização, gerando o compartilhamento dos desafios pessoais e profissionais e favorecendo o desenvolvimento de ambas as partes.

Marchiori (2017), destaca que o relacionamento da organização com os seus funcionários é prioritário em dois sentidos: pela dependência para a construção com os outros segmentos de públicos e pelo entendimento e exercício da cultura e identidade. Este pensamento é reforçado por Melo Neto e Froes (2001), pois os funcionários e seus dependentes, desempenham um papel fundamental dentro e fora da organização, pois tornam-se promotores da RSC ao participarem de programas sociais, difundirem valores éticos em suas relações com os vários públicos da empresa e assumirem comportamentos socialmente responsáveis e, por consequência, são vistos como porta-vozes da organização na sociedade.

O público interno precisa estar bem instruído a respeito das políticas, da cultura, das finalidades e dos objetivos da organização da qual faz parte, assim como conhecer como a organização contribui para o bem-estar social e econômico da comunidade (VIDAL, 2013), sendo preciso sinalizar e envolver os colaboradores de que existe uma atuação em prol da responsabilidade social, viabilizando mecanismos para que esse público esteja engajado, motivado e alinhado aos princípios organizacionais.

Os funcionários devem ser os primeiros a serem informados sobre o que acontece e quais os rumos da organização, já que ajudam no seu crescimento precisam estar cientes de tudo o que ocorre, por exemplo, no lançamento de um novo produto, o público interno, necessariamente, deve ser o primeiro a ser informado. A organização deve trabalhar para que seus funcionários apoiem as estratégias de RS por ela implantada, assim como se tornem pessoas socialmente responsáveis. Para Melo Neto e Froes (2001), na medida em que a empresa investe em seus funcionários, ela forma indivíduos capazes de modificar a organização por terem atitudes transformadoras, pois funcionários motivados se expressam através de princípios voltados para a organização, e passam a agir de forma coerente fazendo que seus comportamentos agreguem valor à empresa.

Neste sentido, a comunicação corporativa, por meio da CI, torna-se fundamental devido ao seu papel de promover a consciência e o envolvimento de todos seus colaboradores no processo de atuação social da empresa.

A Comunicação Interna Corporativa

Toda organização precisa comunicar-se com seus *stakeholders*, na busca de promover uma melhor interação e um melhor relacionamento e para Nassar (2009), é por meio dessa comunicação, que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, ações e pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse e legitima a sua existência entre

outros objetivos. Entre as modalidades de comunicação está a comunicação interna (CI), que segundo Curvello (2002), é a responsável por criar e manter um bom relacionamento entre a organização e seus funcionários. Seu conceito pode ser definido como:

[...] as ações que a organização coordena com objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, p.22, 2012).

Para a Associação Brasileira das Agências de Comunicação – Abracom (2008), a CI é um dos pilares do processo produtivo de uma empresa, pois ela permeia todos os sistemas de gestão atuando como tutora e constituindo-se no caminho estratégico para as uniões entre os sistemas e, portanto, sendo transdisciplinar. Marchiori (2017), também ressalta a importância da CI ao destacar que a organização é uma instituição social e que é importante a existência de ambientes de trabalho que criem e preservem a satisfação do funcionário, gerando assim maior envolvimento e comprometimento entre o funcionário e a organização.

Há tempos atrás, quando se falava em CI, não havia uma preocupação com esse setor e, os funcionários eram os últimos a saber das decisões gerenciais devido à alta prioridade dada à comunicação externa, mas hoje, a área é considerada estratégica, contribui para o exercício da cidadania e valorização de cada sujeito e deve ser incorporada nas definições de políticas, estratégias e objetivos organizacionais (OLIVEIRA E NADER, 2006). No entanto, a CI se fortaleceu frente as mudanças da sociedade. Atualmente, ter os funcionários como aliados é condição primária para a perenidade das empresas. Quando valorizados, bem informados e engajados com os valores e objetivos organizacionais, os funcionários se envolvem e se comprometem. Segundo Kunsch (2003):

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas (KUNSCH, 2003, p. 159).

A CI é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização e, uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa, do qual é o desejo de toda organização (ABRACOM, 2008). Para isso, é importante o planejamento das ações de CI que atenda às demandas da organização e do seu público interno, sendo necessário identificar o

perfil de cada um dos grupos de funcionários na hierarquia organizacional, e assim começar a definir as ações, canais e os conteúdos mais adequados para o alinhamento das informações. Quando trabalhada de forma integrada, correta e dinâmica, a informação proporciona melhor motivação, melhor estímulo e a melhora do ambiente interno organizacional (VIDAL, 2013).

Contudo, a CI não atende apenas às suas demandas de informações, ela também, responde aos desafios de conscientização, integração e aproximação das equipes e reconhecimento. Para Kunsch (2003), a CI não deve ser apenas um suporte para produzir mídias e divulgar informações, sem gerar mudanças de atitudes, de comportamentos e de valores. É preciso que a CI estabeleça ações para integrar, motivar, valorizar, criar sentimento de pertencimento, melhorar a relação entre empregado e empregador, atrair, envolver e promover a inclusão.

De acordo com a Abracom (2008), no processo de definição do que fazer em CI, devem ser consideradas as ações de relacionamento, que são a promoção de iniciativas de engajamento para mobilizar a integração de colaboradores e lideranças, envolvendo programas de capacitação para gestores e agentes de comunicação, no sentido de difundir a cultura de comunicação e multiplicar conceitos. Outro ponto é destacado por Marchiori (2017), é quando se fala que as organizações devem se aproximar do público interno para conhecer opiniões sobre os assuntos de interesse, e para levantar questões que os preocupam, tomando decisões consistentes com sua opinião de modo que os funcionários se identifiquem com o comportamento organizacional.

Para o relacionamento com os funcionários, é fundamental o diálogo, pois ele é capaz de gerar credibilidade e confiança, estimular à interação, mobilizar e despertar o espírito de pertencer. O estímulo ao diálogo, a discussão e o debate a respeito das estratégias de RS são necessários para garantir o sucesso da organização. Segundo Vilaça (2012), esses diálogos devem ser transparentes e honestos, para que se estabeleçam relações de confiança, como já apontados pelas normas e diretrizes de gestão da RSC, aqui já discutidas.

Portanto, é fundamental que a organização fortaleça a sua comunicação com os colaboradores, por meio de estratégias para viabilizar o engajamento. O estímulo à troca, ao diálogo e à existência de um espaço social que permita a experiência compartilhada, são condições determinantes para tornar primordial a responsabilidade social na organização (VILAÇA, 2012).

A importância do engajamento do público interno

Existem inúmeras definições de engajamento na literatura, e para Denise Pragana, em matéria publicada no site da ABERJE⁷, engajamento é definido como um estado psicológico experimentado pelo funcionário ao realizar uma tarefa, ou melhor, é um estado no qual o funcionário sente afeição pela organização e tem disposição e motivação em níveis que ultrapassem os requisitos mínimos exigidos para sua função. Estando engajadas, as pessoas investem sua energia pessoal ao realizarem uma tarefa, pois aquilo faz parte da sua própria identidade, enquanto que desengajadas, as pessoas estão apenas fisicamente presentes no trabalho, sem depositarem emoção, energia ou paixão na condução de suas funções. Marchiori (2017), contribui com esse pensamento ao dizer que o engajamento dos funcionários supõe três requisitos: falar: o que os funcionários dizem sobre as organizações; permanecer: o quanto permanecem na organização e o quanto são envolvidos com as causas; e empreender: o que estão dispostos a fazer.

Para Zanotti (2016), vários estudos colocam o engajamento sobre a responsabilidade do setor de Recursos Humanos (RH), porém a comunicação interna tem papel fundamental dando suporte ao setor e, também, sendo o caminho para que os índices de engajamento aumentem. Vilaça (2012), ressalta o que o engajamento em CI está relacionado à interação, entendida como ação recíproca e mútua, e a integração como coesão e conexão.

Marchiori (2017), traz propostas para um engajamento interno eficaz: Inspirar: promover alinhamento e motivação por meio de mensagens e narrativas que demonstrem o propósito da organização para além do fim econômico do seu negócio; Informar: com clareza, frequência e alcance, por meio do fornecimento de informações relevantes e diretas a respeito das estratégias da organização; Capacitar: clarificar, por meio de vivências pedagógicas, os fundamentos da cultura da marca; e Planejar, executar e avaliar: uma boa estratégia deve inspirar ativações criativas, em linha com os objetivos, de modo que seja possível gerir as ações de modo concreto.

Mostrando a relevância do tema, a Fundacom⁸, trouxe um resumo do que, aconteceu durante a *International Public Relations Research Conference - IPRRC*, conferência realizada para revelar tendências em Relações Públicas pelo mundo e dentre os temas destacou-se a importância da criação de significados para ter engajamento. Foi discutida a relevância das ações de RP para o público interno com o objetivo de entregar-lhes um propósito e significado através de campanhas, fundamentadas em dimensões mais humanas e afetivas, valorizando as

⁷ Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em:
<http://www.aberje.com.br/colunas/engajamento-todo-mundo-fala-mas-poucos-sabem-o-que-e/>

⁸ Disponível em: <https://fundacom.lat/pt/tag/21a-international-public-relations-research-conference-iprrc/>

potencialidades e necessidades de cada funcionário. Estudos apresentados durante o evento, demonstraram que equipes engajadas e cientes do propósito da organização possuem alto nível de satisfação no trabalho e isso gera 342% de impacto financeiro positivo quando comparado a empresas que não possuem ações de engajamento.

Não há outra maneira de passar e compartilhar os princípios e valores de uma organização sem executar ações de engajamento. Para o ETHOS⁹, conforme divulgado em seu site, a adoção de uma postura e uma CI 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 relações.

Mais que buscar resultados, a satisfação do funcionário em exercer sua função e o sentimento de pertencimento àquela empresa é o principal eixo quando se busca o engajamento (ZANOTTI, 2016). A CI pode lançar mão de um conjunto de estratégias e técnicas de engajamento para que os funcionários se sintam satisfeitos e motivados nos trabalhos que desenvolvem dentro da organização, como por exemplo, a integração entre os funcionários que compõe a equipe; treinamento e capacitação de funcionários; abertura e comunicação entre todos os níveis hierárquicos; recompensas e incentivos a contribuição dos funcionários com o desenvolvimento da organização; oportunidades de diálogo com a liderança, programa de voluntariado, entre outras ações.

A CI e engajamento com os colaboradores vai muito além de apenas um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas. Engajar é um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo, além disso para Marchiori (2017), o engajamento se constrói ao longo do tempo, com um conjunto de iniciativas, considerando visão, missão e objetivos para a materialização da estratégia empresarial, como por exemplo, as estratégias ligadas à responsabilidade social.

A Comunicação Interna para o Fortalecimento da RSC

Nessa breve revisão da literatura sobre responsabilidade social, comunicação interna e engajamento do público interno, vimos que a RSC é um movimento que a empresa deve fazer de dentro de fora, dos seus funcionários (*stakeholders* internos) aos *stakeholders* externos e para isso, as organizações têm, cada vez mais, assumido a responsabilidade sobre a formação de

⁹ Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/valores.asp>

seus funcionários como cidadãos, e a CI tem cumprido essa função de reorientar valores e estimular a adoção de comportamentos em direção a sustentabilidade (VILAÇA, 2012).

O fundamental para o engajamento na RSC é o compromisso de toda a organização, e para isso, é necessário vincular essa temática aos valores e cultura da empresa, pois a atuação de RSC é um processo contínuo. Nesse sentido, a CI é de suma importância para harmonizar os interesses da organização e dos funcionários através do diálogo. Uma vez que os empregados e a empresa possuem a mesma identidade social, as práticas de responsabilidade socioambiental podem ser inseridas na cultura organizacional (RODRIGUES et al., 2011).

A contribuição da comunicação interna na gestão da RSC, e a importância das estratégias de engajamento e a relevância do tema, podem ser observadas em algumas pesquisas identificadas. O Instituto ADVB¹³ realizou em 2013 uma pesquisa com mais de 8.900 empresas, como objetivo obter informações mais precisas sobre a atuação das organizações em programas de Responsabilidade Social. Dos resultados apresentados, 87% das empresas responderam que as ações de Responsabilidade Social integram a sua visão estratégica; 82% delas a governança corporativa está posicionada, também, estrategicamente quanto a este tema na empresa; 79% das empresas responderam que a alta administração participa e se envolve nos programas sociais; e 52% das organizações acham ser necessário o aprimoramento da gestão social interna com a criação dos Indicadores de Projetos Sociais.

Outra pesquisa, realizada pela SocialBase em 2017, chamada Tendências para a Comunicação Interna¹⁰. Com mais de 200 empresas ouvidas, o estudo indica que a comunicação “face a face”, uma estratégia de engajamento, ganharia relevância em 2018 e essa abordagem foi intensificada na comunicação por gestor imediato (62%), alta liderança (59%) e colegas multiplicadores (58%). Entre os principais motivos que explicam a crescente conscientização da importância das lideranças para a CI. Neste sentido, o contato direto com as equipes torna-se essencial para fortalecer o alcance e o engajamento dos colaboradores. A pesquisa também aponta que entre os temas mais priorizados na CI estão os objetivos estratégicos da empresa com 12%, propósito e cultura da empresa com 11%, responsabilidade social com 5%, sustentabilidade e meio ambiente com 4% e 2%, respectivamente.

Percebe-se com essas pesquisas, que a CI assume posição estratégica, pois é ela quem informa e envolve os funcionários sobre os temas relacionados a organização. Estudar e aplicar estratégias para o público interno pode ser bastante vantajoso para os negócios, como considera Nassar (2009), ao afirmar que a comunicação interna permite que as administrações tornem

¹⁰ Disponível em: <http://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-comunicacao-interna-2017>

¹³ Disponível em: <https://www.advb.org/2012/07/16/ires/>

comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.

A partir da revisão da literatura realizada, foi possível agrupar as seis principais diretrizes que a CI deve se orientar, para contribuir efetivamente na gestão da RSC. O Quadro 2 apresenta a diretriz, uma breve descrição e os respectivos autores.

Quadro 2: Diretrizes da comunicação interna para a gestão da RSC

DIRETRIZ	DESCRIÇÃO	AUTOR
Ética	Princípios que motivam e orientam o comportamento social para valores e preceitos organizacionais.	WBCSD (2010); Ethos (2017); Grajew (2000); Ashley (2005).
Diálogo	Interação entre empresa e empregado.	Oliveira e Nader (2006); Ethos (2017); Vilaça (2012); Rodrigues et al. (2011); Nassar (2009).
Confiança	Sentimento de segurança mútua entre empresa e empregador; Familiaridade.	Oliveira e Nader (2006); Vilaça (2012).
Participação	Envolvimento do público interno na gestão de RSC.	Rodrigues et al. (2011); Ethos (2017); Vilaça (2012); Ashley (2005); Zanotti (2016).
Abrangência	A comunicação deve atingir todos os níveis hierárquicos.	Rodrigues et al. (2011); Sousa (2006).
Transparência	A comunicação deve ser clara e as informações devem fluir democraticamente.	Oliveira e Nader (2006); Ethos (2017); Vilaça (2012);

Fonte: Elaborado pela autora

Essas diretrizes são oportunidades e pontos de atenção que devem ser observados pelos responsáveis, por planejar e implementar as ações de comunicação interna nas organizações. Considerando essas premissas e envolvendo a liderança, não haverá perda de esforços e poderá ser assegurado o sucesso das ações e dos projetos de responsabilidade social.

Para Dias (2011), há benefícios para as empresas que trabalham a responsabilidade social através da comunicação interna, envolvendo a atuação do público interno como a criação de vínculos entre pessoas e grupos, melhora no trabalho em equipe e no clima organizacional e, as ações sociais se convertem e se tornam parte dos valores empresariais.

Considerações Finais

A responsabilidade social se apresenta como um tema importante para as organizações, que passam a assumir a sua responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento sustentável, por meio de uma gestão responsável que influencia os objetivos, as estratégias, o relacionamento com os *stakeholders* e a própria cultura organizacional. Nesse sentido, o público interno é prioritário, pois a mudança deve ocorrer de dentro para fora, além de serem

os porta vozes, que compartilham informações e vivências para os *stakeholders* extremos da empresa.

As organizações utilizam da comunicação interna, que passa a incluir o tema da responsabilidade social nas suas práticas comunicativas, práticas essas que devem ir além da divulgação de informações por meio de canais e veículos, mas considerar as ações de engajamento com o funcionário (*stakeholder* interno). O engajamento traz benefícios pois, profissionais engajados tem uma relação de pertencimento e compromisso com a empresa.

Verificou-se que os estudos analisados convergem para a relevância que a comunicação interna e o engajamento dos funcionários, assumem nas organizações que buscam implementar práticas socialmente responsáveis na sua gestão. É por meio da CI, que se mantêm as pessoas informadas e atualizadas sobre as estratégias de responsabilidade social que empresa está estabelecendo, engajam e fazem com que todos compreendam o seu papel e como podem participar, além de influenciar atitudes e comportamentos mais responsáveis socialmente.

Foi, também, possível identificar e compreender que a ética, o diálogo, a confiança; participação; abrangência e transparência são diretrizes, assim como o apoio da liderança, que colaboram para que a comunicação interna e ações de engajamento sejam eficazes e que contribuam para a práticas de RSC.

O estudo é uma contribuição importante, visto que cada dia mais empresas buscam implementar a Responsabilidade Social e que o tema é uma tendência e prioridade para a CI, sendo os profissionais de Relações públicas desafiados a planejar uma comunicação estratégica e adequada.

Referências

ABRACOM. **Como entender a comunicação interna**, 2008. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaoexterna.pdf>. Acesso em: 05/2018.

ABREU, Mônica C. S.; CASTRO, Francisco C.; LAZARO, José C. **Avaliação da influência dos stakeholders na proatividade ambiental de empresas brasileiras**. USP: São Paulo, 2012.

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2009.

ASHLEY, Patrícia A. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARROLL, A., 1999. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. *Business & Society*, vol. 38, n. 3, p. 268-29.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. 2017. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Glossário-2017.pdf>>. Acesso em: 05/2018.

GIL, Antônio, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAJEW, Oded. **Negócios e responsabilidade social**. In: O dragão e a borboleta. Sergio Esteves (Org.). São Paulo: Axis Mundi, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

MARCHIORI, In. **Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. Orga. Elisa Prado. Aberje Editorial. São Paulo, 2017.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: Administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH. Margarida Maria Krohling (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; NADER, Silvana. **Relações Públicas na gestão da responsabilidade social: desafio e oportunidade**. São Paulo: Organicom, 2006.

RODRIGUES, Amanda Rego et al. **Comunicação Interna: um Estudo sobre a Responsabilidade Social nas Organizações**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação; X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, 2011.

SÁ, Marcelo et al. **Responsabilidade socioambiental: um desafio para a micro e pequena empresa**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

SOUSA, Ana Carolina Cardoso. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação de conceitos à estratégia empresarial**. Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ, 2006.

VIDAL, Delcia M M. **A comunicação interna no fortalecimento da responsabilidade social das organizações**. Brasília: Universidade de Brasília, 2013.

VILAÇA, Wilma Pereira. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. São Paulo: W.P.T. Vilaça, 2012.

ZANOTTI, Vinicius. **A contribuição da comunicação interna para o engajamento dos funcionários**. 2016. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/artigo-ebook_a-contribuição-da-comunicação-interna-para-o-engajamento-dos-funcionários_vinicius-zanotti.pdf>. Acesso em: 06/2018.