

O papel da Responsabilidade Social na consolidação da Reputação organizacional

Lara Araújo

lara39araujo@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-5692-1930>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

P.PORTO
ISCAP

Revista Académica
de Tendências em
Comunicação e
Ciências
Empresariais

Resumo

As revoluções industriais e tecnológicas transformaram completamente a sociedade. A capacidade de produção aumentou consideravelmente, mas a abundância também teve consequências nefastas, culminando numa sucessão de flagelos sociais como problemas ambientais e a desigualdade social e económica. Neste contexto, a responsabilidade social emergiu e ganhou importância nas decisões organizacionais, porque uma organização socialmente responsável não cumpre apenas obrigações económicas e legais, mas, incorpora as questões éticas e sociais que desencadeiam benefícios para a organização e para a sociedade. Um dos principais benefícios para a organização centra-se no desenvolvimento da reputação organizacional. Neste artigo pretende-se analisar a relação entre os dois conceitos e evidenciar os principais desafios para a integração destas práticas na estratégia organizacional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Reputação, Organização, Transparência, Ética e Estratégia Organizacional.

Abstract

The industrial and technological revolution completely transformed our society. Production capacity increased extensively, culminating in a succession of social scourges such as environmental problems and social and economic inequality. In this context, social responsibility has emerged and gained importance in organisational decisions combined with ethics as a socially responsible organisation does not only fulfil economic and legal responsibilities, but this range also embodies to ethical and social issues which bring benefits to the organisation and society. One of the main benefits for the organisation focuses on the development of the organisational reputation. This article aims to analyse the relationship between the two concepts, highlighting the main challenges for the integration of these practices in the organisational strategy.

Keywords: Social Responsibility, Reputation, Organization, Transparency, Ethics and Organizational Strategy.

Responsabilidade Social Corporativa

Atualmente, num contexto marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Mundo VUCA) é imperativo que as organizações sejam rápidas em fornecer uma resposta e a adaptem-se constantemente às exigências do mercado e da sociedade. O contexto organizacional tem-se deparado com um aumento significativo das exigências éticas, ambientais, legais e comerciais.

Esta envolvente organizacional inconstante e complexa desafia a posição das organizações como sistemas abertos que interagem com o meio envolvente, isto é, estão sujeitas a modificações pelas influências que transmitem e recebem deste meio.

Vários são os fatores que contribuem para a transformação das organizações, como a globalização da economia que obriga à diferenciação como imperativo de sobrevivência das organizações ou o desenvolvimento das tecnologias de informação que contribuíram para a geração de consumidores mais informados e exigentes sobre a qualidade e a credibilidade daquilo que o mercado lhes apresenta. De acordo com um estudo recente realizado pela IBM, os consumidores valorizam cada vez mais as políticas de sustentabilidade ambiental e as ações sociais desenvolvidas pela organização na sua decisão de compra. Estes demonstram estar dispostos a comprometer recursos pessoais e a abdicar de comodidades em prol do planeta (IBM Institute for Business Value, 2022). Contudo, o fator que nos conduziu ao tema discutido neste artigo reside na premissa que as organizações, independentemente de terem objetivos lucrativos ou não lucrativos, são constituídas com a finalidade de atender às necessidades humanas através da produção de bens ou da prestação de serviços. Estas construções coletivas, com grande influência social, são dotadas de uma importância que não pode ser limitada apenas ao bem/serviço que fornecem e à geração de lucro, mas expande-se para o seu papel na sociedade.

É neste sentido que surge a responsabilidade social, como uma ferramenta estratégica e uma forma das organizações adotarem comportamentos ou ações com benefícios para estas e para a sociedade.

A responsabilidade social envolve uma conduta ética onde a organização se compromete, para além das suas obrigações legais e do seu escopo económico, a contribuir para o bem-estar da sociedade através da manutenção de um equilíbrio entre a economia, a ética e o meio ambiente. Esta engloba não só as organizações empresariais, mas também todas as organizações cuja ação tem impacto no meio ambiente e na sociedade em geral. Esta responsabilidade pode ser passiva, evitando a associação a atos socialmente prejudiciais, ou ativa, através da realização de atividades que promovam diretamente os objetivos sociais.

Holme e Watts (2000, p. 25) definem a responsabilidade social corporativa ou das empresas (RSC) como "...o compromisso contínuo por parte das empresas de se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como a comunidade e sociedade local como um todo", isto é, a RSC é, essencialmente, a adoção voluntária de ações benéficas por parte de uma organização, para todos os seus *stakeholders* como forma de corresponder às suas expectativas e às da sociedade em geral. Esta assume compromissos e responsabilidades perante o mercado e a oferta organizacional, mas também responsabilidades éticas e de cidadania empresarial perante a sociedade e restantes *stakeholders*.

Por seu lado, Duarte e Dias (1986) afirmam que não existe uma definição para a responsabilidade social, no entanto, os autores destacam três aspetos que são comuns na maioria dos conceitos fornecidos pela literatura: o aumento da responsabilidade da empresa, a mudança na natureza das responsabilidades, bem

como a postura transparente e ética da organização.

Esta temática complexa e em constante evolução evidencia que a responsabilidade social já não é vista apenas como ações pontuais de beneficência, existindo um vínculo definitivo entre a responsabilidade social e a estratégia organizacional.

Neste sentido, podemos afirmar que a RSC é uma das mais recentes estratégias de gestão, através da qual as organizações procuram a legitimidade e prestígio social e a consolidação da sua reputação. Associações a práticas relacionadas por exemplo com a exploração de mão de obra infantil, fraudes contabilísticas e fiscais ou problemas ambientais, entre outros, arruinam quaisquer esforços de construção de respeitabilidade e credibilidade.

Sociedade e Organização

Kotler (1991) aponta para a existência de uma relação de dependência recíproca entre a sociedade e a organização, uma vez que a tomada de decisões deve ter em conta o interesse das duas partes por serem gerados benefícios para os dois lados. O lucro gerado pela organização deve beneficiar não só a organização, mas o interesse coletivo porque só desta forma a organização é, verdadeiramente, socialmente responsável.

A organização não deve implementar uma estratégia socialmente responsável só por se tratar de uma causa digna, até porque a adoção destas práticas acarreta custos, regulação e responsabilidades legais. Contudo, este custo pode transformar-se num investimento viável pelo facto de surgir como uma oportunidade para a criação de valor acrescentado.

Porter e Kramer (2002) indicam quatro motivos para as empresas optarem por ser socialmente responsáveis:

- A obrigação moral

A organização deve ser um bom exemplo, pautando a sua ação por valores éticos de respeito pelas comunidades e pelo meio ambiente.

- Desenvolvimento sustentável

Promoção do equilíbrio entre o desempenho económico, social e ambiental de forma, a não comprometer a disponibilidade dos recursos atuais e assegurar a existência de recursos para as gerações futuras.

- Licença para operar

Isto é, a legitimação social da atividade que deriva das comunidades e outras partes interessadas. Deste modo, existe um especial foco na satisfação dos elementos externos.

- Reputação

Tem-se revelado como um dos principais motivos para a adoção de práticas socialmente responsáveis, uma vez que desencadeia o aumento do valor percebido da oferta da organização.

Deste modo, o objetivo passa por melhorar a imagem, isto é, as perceções e associações positivas ou negativas que os diversos públicos detêm da organização.

A influência dos *stakeholders*

Segundo Freeman & Gilbert (1988), os *stakeholders* são peças chave para qualquer organização pela sua associação aos seus objetivos e operações. Estes afetam ou são

afetados pela organização, ou seja, existe uma relação de dependência mútua, estando o sucesso de qualquer organização diretamente associado com a cooperação dos seus *stakeholders* (Freitas, 2018).

Neste sentido, é imprescindível ter em conta as expectativas dos diferentes grupos de *stakeholders* na adoção de práticas socialmente responsáveis, muitas vezes adotadas por influência dos mesmos.

Começando pelos acionistas e proprietários, estes já têm consciência da relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance económica, para a criação de vantagem competitiva. No que concerne os colaboradores, estes são essenciais para a projeção de uma boa imagem e reputação, depende a incorporação da identidade organizacional, da cultura e dos valores e a sua difusão através de atitudes e comportamentos.

No que toca à sociedade, existe reconhecimento da capacidade de a organização gerar riqueza e desenvolvimento social. Relativamente aos clientes, a expectativa reside na satisfação das necessidades, boa relação qualidade-preço, no apoio ao cliente e nas garantias oferecidas.

No geral, todos os públicos que interagem com as organizações esperam transparência, tanto no que diz respeito às suas relações de parceria com os fornecedores como nas relações com as comunidades. De uma forma geral, estes grupos reconhecem a crescente melhoria da qualidade de vida social decorrente da adoção da responsabilidade social por parte das organizações que procuram proporcionar uma produção mais sustentável, produtos/serviços de qualidade, criação de emprego, respeito pelos direitos dos cidadãos e na contribuição para o desenvolvimento das comunidades em que operam.

Relação entre Reputação Organizacional e RSC

A necessidade de legitimidade e prestígio social por parte de organizações que enfrentaram grandes ameaças à sua imagem e conseqüentemente, reputação, conduziu ao despontar da adoção de estratégias de responsabilidade social. Esta necessidade provocou a aproximação dos dois conceitos, onde a responsabilidade social passou a ser vista como a principal impulsionadora e essencial para uma boa reputação organizacional.

Desta forma, podemos concluir que o que antecede a construção de uma boa reputação são os padrões de ações socialmente responsáveis evidenciados essencialmente através de doações filantrópicas e do desenvolvimento de relações de confiança com os *stakeholders*. É sobretudo nesta procura pelo desenvolvimento de relações transparentes e sólidas com as partes interessadas que se torna evidente a influência positiva da responsabilidade social sobre a reputação organizacional.

A verdade é que a adoção de práticas socialmente responsáveis tem sido essencial para o incremento nos relacionamentos com as partes interessadas, para a consolidação da diferenciação das organizações e uma melhoria substancial da perceção que o público detém da organização.

Através da revisão de literatura podemos constatar que diversos autores defendem que as ações de responsabilidade social são traduzidas diretamente para a reputação organizacional, existindo estudos que afirmam a associação positiva entre as duas vertentes. De certo modo, estes temas parecem ser complementares, contudo, não é muito claro a partir da literatura atual como é que os dois conceitos se relacionam.

É sobretudo na prática que evidenciamos a complementaridade entre os dois conceitos, através de exemplos como o Grupo Nabeiro, Sonae, BMW, entre outras.

Como exemplo desta associação positiva, temos o caso da BMW que adquiriu a marca de luxo Rolls Royce e sem qualquer investimento em ativos tangíveis, conseguiu recuperar a empresa que estava perto da falência devido à sua reputação ameaçada.

Porém, no meu ponto de vista, não existe maior exemplo de empresa socialmente responsável em Portugal que o Grupo Nabeiro. Uma das organizações mais “humanas”, éticas e transparentes, carácter cultivado na organização por Rui Nabeiro, o seu fundador. As ações de responsabilidade social pelo grupo estiveram sempre presentes desde a sua fundação, nunca sendo encaradas de forma oportunista porque foram sempre acompanhadas de uma comunicação transparente aliada a comportamentos condizentes.

Atualmente, o grupo implementa ações de RSC baseadas num conjunto de compromissos a adotar até 2025. Estas ações são sobretudo focadas na sustentabilidade ambiental, uma vez que a organização pretende substituir a frota total da organização por veículos elétricos, está focada na extensão e introdução do material biodegradável em toda a gama de *blends* de cápsulas Delta Q e ainda, na instalação de painéis solares fotovoltaicos em todos os departamentos nacionais.

A nível social, a Delta Cafés pretende apoiar 500 cafeicultores na região dos Açores durante os próximos 15 anos o que demonstra um claro compromisso em proporcionar qualidade de vida e o desenvolvimento das comunidades em que está inserida (Delta Cafés, 2018).

A organização é a primeira certificada no sistema de gestão da qualidade, detendo outras na área de segurança alimentar, ambiente, segurança, qualidade e saúde de trabalho, e mais recentemente a certificação para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

Para além disso, foi considerada a organização mais sustentável de Portugal por um estudo da Merco, um monitor empresarial de reputação corporativa, a partir da avaliação dos indicadores ESG (Environmental, Social, Governance). Este indicador avalia se a organização mantém relações saudáveis com as partes interessadas e se cumpre as políticas definidas no que concerne remunerações, direitos e pagamento de impostos. Além disso, é ainda analisado se estas são lucrativas financeiramente e conscientes a nível social e ambiental.

No meu ponto de vista, é imperativo que as organizações apostem numa gestão contínua e assertiva da reputação organizacional, através do investimento na manutenção de ações de RSC e a sua aplicação na estratégia global.

Benefícios da RSC

A adoção da responsabilidade social traduz-se em benefícios para a organização, dado que garante a competitividade a longo prazo e a fidelização de clientes e parceiros de negócio, bem como a redução de custos, a médio/longo prazo, através de um uso eficiente e sustentável dos recursos.

No contexto empresarial, cada vez mais se percebe a responsabilidade social como um indicador de sucesso. Esta posiciona a organização, permitindo a sua diferenciação face à concorrência e potenciando o valor percebido.

Destacam-se ainda benefícios como o aumento das vendas e da confiança na organização. Esta confiança aumenta sobretudo a nível interno com um reforço da motivação e da união dos colaboradores.

As organizações que tomam a decisão de integrar na sua estratégia a comunicação deste tipo de iniciativas demonstram possuir processos de decisão mais conscientes e informados, visto que estão em contacto com todas as partes interessadas, envolvendo-as o que equilibra a componente social, económica e ambiental nas organizações.

Porém, a principal vantagem da adoção da responsabilidade social traduz-se na melhoria da reputação da organização.

A reputação é o principal ativo intangível de uma organização. Apesar de demorar a ser construída, a sua consolidação traduz-se num forte foco de diferenciação em relação à concorrência. Esta vantagem competitiva potencia novas oportunidades que, aliadas ao estímulo de criatividade desencadeiam um maior índice de inovação. Neste sentido, a construção de uma boa reputação tem grande valor estratégico, sendo cada vez mais valorizada pelas organizações, através da adoção de práticas socialmente responsáveis.

Reputação Organizacional

Gotsi e Wilson (2001) descrevem a reputação como um conceito mutável, com uma forte ligação com a imagem corporativa. Segundo os dois autores, as definições de reputação organizacional criadas por profissionais e estudiosos são divididas em duas escolas de pensamento dominantes. A escola de pensamento análogo, que perceciona a imagem corporativa e a reputação organizacional como conceitos idênticos, e a escola de pensamento diferenciado, que opta por diferenciar os conceitos (Lerner, 2006).

Através de estudos realizados sobre as duas escolas, surge a seguinte definição que, a meu ver, parece-me a mais completa: “a reputação organizacional é a avaliação geral de uma empresa ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a empresa, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da empresa e/ou uma comparação com as ações dos principais concorrentes”.

A reputação pode ser percecionada de várias formas. Do ponto de vista económico, esta resulta da perceção de observadores externos sobre o que a organização é, o que ela faz e o que ela representa. Nesta visão, esta vertente é usada estrategicamente: muitas organizações aproveitam para cobrar preços mais altos devido à sua reputação favorável. Na visão estratégica, a reputação é percecionada como uma barreira a ameaças competitivas, dado que esta é baseada em ativos intangíveis difíceis de replicar ou imitar. Por último, do ponto de vista sociológico, a reputação surge como uma construção social baseada nas relações estabelecidas com os *stakeholders*.

Segundo Fombrun (2015), estas perspetivas demonstram que a reputação constitui um conjunto de pareceres dos vários *stakeholders* sobre a credibilidade das organizações, baseadas em duas dimensões-chave da eficácia das organizações: a avaliação do desempenho económico das organizações e do cumprimento das responsabilidades sociais.

Nesta perspetiva, podemos concluir que as organizações com ativos intangíveis valiosos e raros, como uma boa reputação, detêm uma vantagem competitiva superior e podem obter retornos mais elevados, já que este ativo, ao contrário de produtos/serviços ou outros elementos da identidade organizacional, é difícil de imitar.

Um dos principais desafios da adoção das práticas socialmente responsáveis está precisamente na sua integração na estratégia organizacional, uma vez que muitas empresas continuam a adotá-las de maneira informal. Contudo, as organizações têm optado cada vez mais por formalizar estas práticas, procurando divulgá-las aos diferentes públicos, numa tentativa de solidificar uma boa reputação.

A importância da comunicação da Responsabilidade Social

A verdade é que não existe uma maneira única e universal de fazer comunicação de responsabilidade social porque é difícil encontrar os melhores meios para que esta comunicação não seja corrompida ou porque, existe sempre o risco de ser mal interpretado (por oportunismo) ou de ser confrontado com o ceticismo por parte dos *stakeholders*, o que pode resultar numa desvalorização das suas ações. Contudo, a comunicação verdadeira, assente em valores autênticos, é essencial para demonstrar transparência, além de possibilitar uma apreciação crítica dos *stakeholders*.

Na minha opinião, a comunicação de iniciativas de responsabilidade social é crucial, porque estas geram melhorias nas condições de vida da comunidade e geram um impacto positivo para a organização. Este impacto resulta na criação de associações positivas o que gera, conseqüentemente, comentários positivos e contribui para o desenvolvimento de uma boa imagem projetada e, com o tempo, de uma boa reputação.

A principal limitação, neste contexto, reside na comunicação das ações de responsabilidade social que, em alguns casos, não é feita de forma eficaz e estruturada. Desta forma, é imperativo investir neste sentido, dado que o segredo para a criação de relações de confiança com os *stakeholders* reside numa comunicação eficaz e na divulgação das ações de RSC, tanto interna como externamente, aliada a comportamentos que sustentem os valores e os princípios difundidos na integração destas práticas.

O European Communication Monitor (2022) demonstra que a primeira preocupação dos profissionais de comunicação reside precisamente neste facto, na importância crescente de construir e manter relações de confiança a nível interno e externo, o que demonstra o papel relevante que a reputação continua a ter na estratégia organizacional.

O desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social ocupam a terceira posição no relatório de 2022, mas este tema tem sido uma tendência de discussão entre os profissionais de Comunicação, principalmente na comunicação da atividade das organizações, aliada aos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

Conclusão

A principal conclusão que podemos retirar deste artigo é que a adoção de princípios e valores de responsabilidade social, numa ótica de longo prazo, contribui para a solidificação das relações com a comunidade, agrega valor para a organização e para a sociedade em geral e constitui, definitivamente, numa melhoria da reputação organizacional.

Contudo, considero que este tipo de ações só devem ser incluídas na estratégia de uma organização se realmente fizer parte da essência da identidade organizacional e se se acreditar naquilo que se está a colocar em prática. Apenas desta forma não se cai no erro de comunicar ações que não refletem nos comportamentos dos

membros da organização.

Este desalinhamento apenas daria lugar à criação de percepções negativas da organização e, conseqüentemente, uma má reputação.

Um exemplo atual desta contradição entre ações e comportamentos é perceptível nas organizações que comunicam que defendem e possuem políticas que protegem os direitos dos colaboradores e na prática, não respeitam esses direitos nem a integridade dos colaboradores no que concerne horários, saúde mental, entre outros.

Neste sentido, é necessário que tudo o que é difundido pela organização se reflita nos comportamentos dos seus membros e; seja ancorado na sua identidade organizacional.

Esta é a essência de uma boa reputação.

Referências

- Delta Cafés. (2018). Relatório de Sustentabilidade 2018.
https://www.gruponabeiro.com/app/uploads/2020/05/Relatorio_Sustentabilidade_2018.pdf
- Duarte, G. D.; Dias (1986) J. M. Responsabilidade Social: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos
- Fombrun, C. (2015). Reputation. Wiley encyclopedia of management, 1-3.
- Forte, S. d. (2018). Influência da Responsabilidade Social na Reputação Organizacional.
<https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9273>
- Freitas, I. (2018). O Efeito da Responsabilidade Social Corporativa na Fidelidade à Marca: O Papel mediador da Imagem de Marca.
<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9546/1/Tese%20de%20Mestrado%20Publicidade%20e%20Marketing%20ESCS%20In%C3%AAs%20Freitas.pdf>
- Gaboleiro, A. (2023). Estas são as empresas mais responsáveis em Portugal. Imagem de Marca.
<https://www.imagensdemarca.pt/artigo/estas-sao-as-empresas-mais-responsaveis-em-portugal/>
- Holmes, L. and Watts, W. (2000). Meeting changing expectations – Corporate Social Responsibility.
<http://oldwww.wbcds.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf/>
- IBM Institute for Business Value (2022). Balancing sustainability and profitability. 2022 sustainability consumer research: Sustainability and profitability | IBM
- Kotler, P. (1991), Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 8th ed, Londres, Prentice-Hall
- Lerner, E. B. (2006). A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa.
<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23525>
- Magalhães, J. (2014). Responsabilidade Social e Imagem de Marca. p. 95.
<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/29115/1/Jo%C3%A3o%20Pedro%20Cardoso%20Coelho%20de%20Magalh%C3%AAs%202008008467%20Responsabilidade%20Social%20e%20Imagem%20de%20Marca.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, Harvard Business Review, December.

Rodrigues, A. (2020). O Impacto da Responsabilidade Social no Desempenho Financeiro de grandes empresas. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=427496

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.