

## *O Preço do Silêncio: porque é que a neutralidade já não protege a organização.*

 Filipa Correia

2230847@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0006-5914-4844>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

### Resumo

Num ecossistema definido pela polarização e por pressões demográficas sem precedentes, a neutralidade corporativa transitou de um refúgio estratégico para um risco reputacional crítico. Este artigo analisa a emergência da *Corporate Social Advocacy* (CSA) como resposta a este novo paradigma, explorando três pilares fundamentais: a pressão das Gerações Z e Alpha, a psicologia da legitimidade moral e o imperativo de autenticidade na liderança. Sustenta-se que o posicionamento social é hoje um requisito essencial de sobrevivência, exigindo que o *Chief Communication Officer* (CCO) evolua para um papel de *coach* institucional. Esta função visa garantir a congruência absoluta entre o discurso público e a prática, sob pena de a organização enfrentar a obsolescência institucional e a perda da sua licença social para operar num mundo que já não tolera o vácuo de valores.

**Palavras-chave:** *Corporate Social Advocacy*, Legitimidade Organizacional, Posicionamento, *Chief Communication Officer* (CCO), Polarização Ideológica, Obsolescência Institucional

### Abstract

In an ecosystem defined by polarization and unprecedented demographic pressures, corporate neutrality has shifted from a strategic refuge to a critical reputational risk. This article examines the emergence of *Corporate Social Advocacy* (CSA) as a response to this new paradigm, exploring three fundamental pillars: the pressure from Generations Z and Alpha, the psychology of moral legitimacy, and the imperative of authenticity in leadership. It is considered that the *Chief Communication Officer* (CCO) must become an institutional coach since social positioning is now a crucial prerequisite for organizational survival. In the face of institutional obsolescence and the absence of the organization's social license to operate in a world that no longer accepts a vacuum of values, this role guarantees complete congruence between public rhetoric and practice.

**Keywords:** *Corporate Social Advocacy*, Organizational Legitimacy, Positioning, *Chief Communication Officer* (CCO), Ideological Polarization, Institutional Obsolescence

## Introdução

O cenário da comunicação estratégica atravessa, na atualidade, uma metamorfose, na qual os pressupostos tradicionais de gestão reputacional são desafiados por um ecossistema mediático hiperconectado. Durante décadas, o paradigma dominante nas organizações assentava na premissa de que a neutralidade política funcionava como um mecanismo de preservação do valor da marca. Este modelo de isenção permitia que as empresas operassem numa esfera puramente comercial. No entanto, este cenário de divisão tornou-se obsoleto diante da emergência de novos públicos que consideram o ato de consumo como interdependente do compromisso ético (Dhanesh, 2025).

Num contexto destacado pela dispersão da atenção e acompanhamento digital contínuo, o silêncio corporativo começou a ser percebido não apenas como uma atitude de isenção, mas também como um posicionamento implícito ou uma falha de responsabilidade institucional. Esta alteração de paradigma é impulsionada por circunstâncias essenciais que agravam o risco reputacional atual, exigindo as empresas a adotarem a *Corporate Social Advocacy* (CSA) como uma estratégia de sobrevivência e legitimação.

O primeiro elemento a considerar para tal transformação é de carácter demográfico e identitário. O relatório *European Communication Monitor 2025/2026* (Tench et al., 2025) detalha uma divergência crescente entre as lideranças tradicionais e as novas gerações de consumidores e profissionais. Para as Gerações Z e Alpha, a marca é percecionada como um agente político dotado de responsabilidade cívica. A ausência de posicionamento resulta na perda de relevância e na saída de novos talentos, que aspiram no ambiente de trabalho uma reflexão de seus valores pessoais (Troy et al., 2025). O segundo aspeto está relacionado com a compreensão de proximidade psicológica entre as pessoas e as questões globais. De acordo com a Teoria do Nível de Construção na comunicação (Xu et al., 2022), quando um tema considerado relevante ou próximo da vida do indivíduo, emerge uma expectativa imediata de uma resposta objetiva por parte das organizações. Por conseguinte, respostas genéricas ou a falta de posicionamento da organização são vistas como indiferença, atuando como agentes provocadores de indignação e perda de credibilidade.

Ademais, Lee e Chung (2023) enfatizam que a concordância das iniciativas de advocacia social é influenciada pela atitude prior do público e pela confiança depositada nas fontes de informação. Essa situação leva as empresas a enfrentar uma crise de autenticidade, na qual a disseminação do *fake stand-taking* (Yim, 2021). Nesse contexto, a comunicação estratégica demanda a renúncia ao compromisso meramente simbólico em favor de uma verdadeira responsabilidade cívica, na qual o discurso público é respaldado por transformações concretas na governança corporativa (Capizzo & Iannacone, 2023).

Este artigo sustenta que o posicionamento social das organizações é hoje um imperativo de legitimidade, porque o silêncio compromete a relevância perante os novos públicos e a eficácia depende da coerência entre discurso e prática, o que implica a necessidade de capacitar a liderança para agir com autenticidade em cenários polarizados.

Este artigo sustenta que o posicionamento social das organizações é hoje um imperativo de legitimidade, na medida em que o silêncio compromete a relevância perante novos públicos e a eficácia depende da coerência entre discurso e prática. Face a isto, a comunicação torna-se mais assertiva à medida que a neutralidade perde espaço e a legitimidade se afirma como pilar central, exigindo alinhamento com valores e evitando *fake stand-taking*. Neste contexto, destaca-se o papel estratégico do *Chief Communication Officer* (CCO) na capacitação da liderança para uma comunicação autêntica em cenários polarizados.

## A erosão do silêncio e a pressão dos novos públicos

A obsolescência da neutralidade estratégica já não constitui uma tendência passageira nas dinâmicas de mercado, mas sim uma transformação estrutural na relação entre as organizações e a sociedade. De acordo com Dhanesh (2025), atravessamos um período de reconfiguração paradigmática, no qual as organizações são impelidas a ultrapassar a sua postura tradicional de neutralidade, uma vez que o silêncio é progressivamente interpretado pelos consumidores como uma forma de posicionamento ou uma falha na responsabilidade. A ideia de que uma empresa pode manter-se desvinculada de questões sociopolíticas é atualmente uma falácia estratégica, pois a omissão sinaliza indiferença, falta de compromisso institucional e desconexão profunda com as expectativas éticas dos novos públicos, comprometendo a legitimidade necessária para operar num contexto de vigilância digital constante.

A base desta pressão é, em larga medida, demográfica e identitária. O relatório *European Communication Monitor 2025/2026* (Tench et al., 2025) realça que o posicionamento corporativo revela-se atualmente um fator decisivo não apenas no ato de consumo, mas na própria gestão de talento, tendo em conta que as Gerações Z e Alpha esperam que o ambiente profissional reflita os seus valores pessoais. Os novos profissionais procuram identificação organizacional, visando a projeção do seu propósito pessoal na entidade para a qual dedicam o seu tempo e intelecto.

Nesta ótica, a CSA deixa de ser uma ferramenta de comunicação externa e assume-se como um fator determinante de identificação para os colaboradores (Troy et al., 2025). Quando um funcionário percebe um alinhamento de crenças (*belief match*) entre si e a organização, o seu alinhamento organizacional intensifica-se significativamente. Contudo, Troy et al. (2025) também alertam que a forma como os funcionários interpretam o posicionamento é fortemente condicionada pela autenticidade percebida, dado que são os primeiros a detetar o *fake stand-taking*, pelo que, se o posicionamento for visto como meramente superficial, o efeito na reputação interna é negativo. Em termos finais, a legitimidade interna afirma-se como o principal critério de validação da voz corporativa, uma vez que, se não reconhecerem a sinceridade do discurso, o sinal externo será invariavelmente fraco e suscetível de contestação (Troy et al., 2025).

Para além da dimensão interna, a Teoria do Nível de Construção aplicada à comunicação, explorada por Xu et al. (2022), elucida o processo subjacente que torna o silêncio tão punitivo na esfera pública. De acordo com esta teoria, quando um problema social é percecionado como psicologicamente próximo do indivíduo, este desenvolve uma expectativa imediata de ação concreta. Se a organização opta pelo silêncio ou responde com mensagens genéricas e abstratas, a sua legitimidade moral é severamente afetada. O público interpreta a falta de especificidade como uma estratégia de distanciamento face à responsabilidade social. Assim, a neutralidade deixou de ser um escudo protetor para constituir um catalisador de ceticismo, especialmente quando o tema em causa interpela diretamente os valores fundamentais dos públicos da marca. O preço do silêncio é a irrelevância emocional num mercado onde o consumidor orienta as suas escolhas em função dos seus valores (Lee & Chung, 2023).

## A legitimidade como filtro da eficácia

Se o posicionamento através da CSA é um imperativo, a sua eficácia não reside na dimensão performativa da comunicação. Segundo Randrianasolo (2018), a legitimidade moral representa um ativo estratégico e funcional que permite à organização penetrar mercados e manter a lealdade dos consumidores. Sem este, qualquer tentativa de posicionamento social pode ser interpretada como uma intrusão indesejada ou um artifício de conveniência. A legitimidade não é um atributo que a organização autoproclama. Pelo contrário, configura-

se como uma concessão externa alicerçada na avaliação que os *stakeholders* realizam da conduta organizacional ao longo do tempo. Conforme sustentam Zhang e Borden (2024), este conceito atua como o elemento de mediação psicológica determinante na conversão do posicionamento em lealdade ou rejeição.

Neste contexto, a literatura identifica um risco crítico capaz de erodir anos de investimento reputacional: *o fake stand-taking* (Yim, 2021). Este fenómeno ocorre quando se verifica uma lacuna evidente e verificável entre a mensagem pública de apoio a uma causa e o histórico operativo ou as políticas internas da organização. O'Donnell et al. (2025) introduzem uma distinção vital entre promessas simbólicas, traduzidas em declarações de intenções ou promessas substantivas, as quais exigem alterações reais na governança corporativa. O público moderno, dotado de acesso imediato a dados e ao histórico corporativo, deteta o *woke-washing* em tempo real, transmutando o que seria uma tentativa de advocacia numa crise reputacional de proporções estruturais.

A eficácia do posicionamento depende fundamentalmente da Teoria da Sinalização aplicada à identidade (Park & Jiang, 2023). A tomada de posição configura um sinal de valores que o público irá testar e verificar. Caso a liderança da empresa, nomeadamente o CEO e o conselho de administração, não personifique esses mesmos princípios na condução das suas estratégias de negócio, ocorre uma invalidação da sinalização estratégica.

A legitimidade moral e cognitiva de uma campanha de CSA é edificada através do envolvimento proativo e autêntico. A mera expressão retórica revela-se insuficiente, sendo indispensável que a organização demonstre autoridade moral para se pronunciar sobre um domínio específico (Lim & Zhang, 2025). A coerência entre o discurso e a prática substantiva não constitui, portanto, uma opção ética, mas um pré-requisito técnico para que a comunicação estratégica alcance os seus objetivos.

## **A governança da voz corporativa sob pressão ideológica**

A realidade incontornável da advocacia social no século XXI é a polarização política e afetiva. Parcha (2023) argumenta que a CSA e a polarização mantêm um vínculo de interdependência recíproca. Se, por um lado, o posicionamento de uma marca pode intensificar divisões sociais, por outro, a própria fragmentação da opinião pública torna o posicionamento necessário para desenvolver comunidades de lealdade profunda e segmentos de mercado com elevada resiliência identitária. Parcha (2023) defende que, num ecossistema fragmentado, a ausência de um posicionamento claro pode resultar na perda de relevância perante os públicos que exigem compromisso ideológico, tornando a neutralidade uma estratégia de risco.

A gestão desta complexidade exige uma compreensão profunda da congruência ideológica (Weber et al. (2023); Xu et al., 2024) alertam que a *Corporate Political Advocacy* (CPA) gera reações significativamente mais extremas e voláteis do que a responsabilidade social tradicional. Indivíduos que manifestam uma escassa competência política tendem a percecionar as marcas que divergem dos seus valores como uma ameaça direta à sua identidade, o que pode fomentar boicotes agressivos e crises de hostilidade nas plataformas digitais.

Esta conjuntura exige uma reconfiguração do papel da liderança. Na era da Inteligência Artificial Generativa (IAG) e da automação sistémica, Kuai e Thomson (2025) defendem que a comunicação deve ser, mais do que nunca, centrada no fator humano e orientada por valores fundamentais. A decisão de adotar uma causa controversa não deve ser incumbida a sistemas algorítmicos, uma vez que constitui, primordialmente, um ato de julgamento moral. É neste domínio que o CCO assume a função de *coach* estratégico, conforme preconizado pelo *European Communication Monitor 2025/2026* (Tench et al., 2025). O CCO transcende a

função de responsável pela concepção da comunicação, para se tornar o mentor que capacita o CEO a agir com autenticidade, transparência e vulnerabilidade. A liderança autêntica configura-se como a principal defesa em contextos polarizados, visto que a literatura demonstra a existência de um respeito residual pela consistência moral e pela coragem de uma organização que preserva os seus princípios, mesmo perante pressões externas (Parcha, 2023; Tench et al., 2025).

## Discussão

A análise dos paradigmas vigentes na comunicação estratégica sugere que as organizações operam num estado de tensão permanente entre a conveniência da omissão e o imperativo da fidelidade axiológica. Ao observarmos a transição da neutralidade para o que se pode designar como ativismo por necessidade, emerge uma conjectura fundamental sobre o futuro das marcas no domínio social. Assistiremos a uma fragmentação do mercado em nichos de valores, onde as marcas abdicam da sua transversalidade para se converterem em representações de identidade valorativa? Esta questão é fundamental para entendermos por que a neutralidade não só deixa a organização desprotegida, mas também a expõe a interpretações cétricas por parte do público. Dhanesh (2025) afirma que tal "transformação estoica" obriga as empresas a deixar de lado a evasão e a reconhecer que, em um cenário de vigilância contínua, o silêncio é visto como uma mensagem política de desresponsabilização.

A CSA pode, de um lado, fortalecer laços de lealdade profunda, mas, de outro, a dependência da afinidade política gera o risco de afastamento involuntário de grupos sociais que não compartilham da mesma perspetiva. Atualmente, o custo de oportunidade da neutralidade é a diminuição da relevância entre as gerações mais jovens. Por outro lado, o custo de se posicionar é a exposição voluntária a reações imprevisíveis. Essa dicotomia sugere que a eficácia da comunicação não pode mais ser medida pela falta de conflito, mas pela habilidade da liderança em manter sua posição diante do exame público e da polarização emocional.

Outro ponto de clivagem crítica é a pressão constante por respostas imediatas, imposta pela vigilância digital, que muitas vezes leva as empresas a fazer declarações apressadas. Acredita-se que esta urgência performativa seja o principal fator que desencadeia o incidente do *woke-washing*. Nesses casos, a função do CCO como *coach* estratégico é crucial, tanto para formatar a mensagem quanto para desempenhar o papel de um mecanismo de controlo ético. A sua responsabilidade é assegurar que a organização não sucumba ao oportunismo do momento sem ter a base operacional necessária para respaldar suas promessas, reforçando, desta forma, a demonstração estratégica perante os *stakeholders* internos e externos.

A dimensão interna acrescenta ainda mais complexidade à análise. Considerando que a legitimidade interna atua como o filtro de validação da voz externa, as organizações correm o risco de perder a confiança se a prática não estiver alinhada com a narrativa. Troy et al. (2025) mostram que o alinhamento de crenças (*belief match*) é o principal impulsionador da identificação organizacional. Na ausência dele, o funcionário deixa de ser um embaixador e passa a ser um detrator imediato. Desta forma, o posicionamento social passa de uma opção do departamento de marketing a um imperativo de governança. Nesse contexto de crise de confiança, a autenticidade estabelece-se como um pré-requisito técnico que controla a relação entre o propósito declarado e a viabilidade da marca.

Neste enquadramento, destacam-se estratégias práticas essenciais, como a monitorização contínua do ambiente social, que possibilita antecipar expectativas emergentes e reduzir respostas reativas, e a definição de uma estratégia de posicionamento seletivo, que delimita os domínios em que a organização detém legitimidade para intervir.

Estas práticas evidenciam a necessidade de uma comunicação ancorada na coerência organizacional, remetendo para um futuro baseado na superação da abstração e na

consolidação de uma legitimidade sustentada na prática, em que a integridade implica a aceitação da controvérsia em contextos polarizados e a neutralidade comunicativa deixa de ser proteção, passando a fator de vulnerabilização e risco de obsolescência institucional.

## Conclusão

Esta análise mostrou que a neutralidade estratégica, antes considerada um pilar da prudência corporativa, tornou-se um passivo reputacional devido às mudanças significativas sociodemográficas e digitais do século XXI. O título deste estudo, "O Preço do Silêncio", reflete uma realidade operacional inegável: as empresas que escolhem permanecer em silêncio diante de questões sociais urgentes enfrentam custos reais, que se manifestam na perda de lealdade de novos segmentos de mercado e na diminuição da sua capacidade de reter talentos. As gerações Z e Alpha esperam que as empresas assumam posições no debate público, já que isso influencia a sua relevância enquanto marcas e empregadores.

Também se argumentou que a eficácia de qualquer posicionamento de advocacia social não advém da dimensão performativa, mas da legitimidade moral e funcional. Um rigoroso eixo de coerência entre discurso e prática substantiva filtra essa legitimidade. O fenômeno do *woke-washing* demonstra que o público atual tem a capacidade de diferenciar entre um compromisso verdadeiro e um artifício conveniente. Como resultado, a CSA requer uma governança interna sólida, na qual a comunicação estratégica de valores seja confirmada por ações tangíveis e transformações reais na estrutura da organização.

Diante do desafio da polarização ideológica, a liderança organizacional, em particular, o CCO, desempenha um papel crucial na manutenção da integridade da instituição. A progressão do CCO para uma função de *coach* estratégico é o meio que possibilita às empresas atuar com autenticidade num cenário de fragmentação social. Este assegura que a voz da empresa seja humana, ética e resiliente, capacitando a alta gestão para adotar posições que, apesar de poderem ser controversas, são essenciais para preservar a autoridade moral e a licença social para operar.

Em síntese, a neutralidade já não resguarda a organização, uma vez que o silêncio passou a ser interpretado não mais como isenção, mas como obsolescência ou indiferença ética. No paradigma atual, a integridade axiológica é reconhecida como o ativo intangível de maior valor. As empresas do futuro não serão avaliadas somente pela qualidade de suas entregas comerciais, mas também pela coragem e consistência com que sustentam seu propósito em um mundo que não aceita a falta de valores. Assim, a segurança da organização depende de sua habilidade de converter o silêncio em voz e a voz em ação.

## Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *ChatGPT* para o exercício de *brainstorming* de ideias, numa instância inicial, apoio na organização estrutural do artigo, assim como para a reestruturação do texto, aperfeiçoamento gramatical, fornecer sugestões de conectores lógicos e ainda apoiar na coerência argumentativa. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## Referências

Capizzo, L., & Iannacone, J. I. (2023). Citizen brand: The emergence of brandstanding as organizational engagement and civic duty. *Public Relations Review*, 49(2), Article 102307. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102307>

- Dhanesh, G. S. (2025). Communicating corporate social advocacy (CSA) in polarized times: A stoic turn from dancing to wrestling. *Business Horizons*, 68(5), 613–625. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.08.004>
- Kuai, J., & Thomson, T. J. (2025). Rethinking journalistic autonomy in the algorithmic era: Toward context-aware, value-driven, and human-centred research into journalistic AI. *Communication Research and Practice*, 11(3), 441–449. <https://doi.org/10.1080/22041451.2025.2550895>
- Lee, S. Y., & Chung, S. (2023). Publics' views of corporate social advocacy initiatives: Exploring prior issue stance, attitude toward a company, and news credibility. *Management Communication Quarterly*, 37(2), 281–309. <https://doi.org/10.1177/08933189221105808>
- Lim, J. S., & Zhang, J. (2025). Stakeholder engagement and authenticity in corporate social advocacy: Pathways to corporate reputation via perceived legitimacy. *Journal of Public Relations Research*, 37(5), 470–497. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2494517>
- O'Donnell, N., Ma, Y., Lee, Y.-J., & Choi, M. (2025). Corporate social advocacy and brand authenticity: Evaluating the influences of promise types and value congruence. *Journal of Marketing Communications*, 31(7), 709–725. <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2275724>
- Parcha, J. M. (2023). Conceptualizing the relationship between corporate social advocacy and political polarization. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(6), 893–904. <https://doi.org/10.1108/ccij-09-2022-0117>
- Park, K., & Jiang, H. (2023). Signaling, verification, and identification: The way corporate social advocacy generates brand loyalty on social media. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 439–463. <https://doi.org/10.1177/2329488420907121>
- Randrianasolo, A. A. (2018). Organizational legitimacy, corporate social responsibility, and bottom of the pyramid consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 30(3), 206–218. <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1423661>
- Tench, R., Moreno, A., Romenti, S., Buhmann, A., Laborde, A., & Zerfass, A. (2025). *European Communication Monitor 2025/26: Intergenerational challenges in corporate communications: Exploring corporate positioning, talent management and coaching*. <https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/ECM-Report-2025-26.pdf>
- Troy, C. L. C., Buckley, C., Al Rawi, A., Kim, N., Vafeiadis, M., & Overton, H. (2025). When employers speak out: Examining effects of corporate social advocacy through belief match, organizational identification, and authenticity. *Management Communication Quarterly*, 39(4), 607–637. <https://doi.org/10.1177/08933189251321506>
- Weber, T. J., Joireman, J., Sprott, D. E., & Hydock, C. (2023). Differential response to corporate political advocacy and corporate social responsibility: Implications for political polarization and radicalization. *Journal of Public Policy & Marketing*, 42(1), 74–93. <https://doi.org/10.1177/07439156221133073>
- Xu, H., Das, D., Huh, J., Rim, H., & Srivastava, J. (2024). Publics' perceptions of legitimacy in corporate social advocacy: A computational analysis of the role of ideological congruence. *Public Relations Review*, 50(4), Article 102486. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102486>

- Xu, H., Lee, E., & Rim, H. (2022). Should businesses take a stand? Effects of perceived psychological distance on consumers' expectation and evaluation of corporate social advocacy. *Journal of Marketing Communications*, 28(8), 840–863. <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1969588>
- Yim, M. C. (2021). Fake, faulty, and authentic stand-taking: What determines the legitimacy of corporate social advocacy? *International Journal of Strategic Communication*, 15(1), 60–76. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1856853>
- Zhang, X. A., & Borden, J. (2024). How legitimate are corporate social advocacy campaigns? An examination of the role of legitimacy in stakeholder perceptions of CSA. *Journal of Marketing Communications*, 30(1), 123-147. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2105931>