



Participação e sustentabilidade na comunicação estratégica e organizacional

Ana Duarte Melo

CECS – Universidade do Minho

Resumo: Nas últimas décadas as organizações têm vindo a enfrentar desafios comunicacionais decorrentes da evolução do contexto social, económico e político em que se inserem, mas também fortemente relacionados com a evolução da ecologia mediática. Impõem-se estratégias dedicadas a uma comunicação mais dinâmica, intensa e interativa, propulsionada pela hiperconectividade, pela mobilidade, pela omnipresença e pela participação como filosofia e como prática. Procuraremos demonstrar ao longo deste artigo que a participação dos públicos ou *stakeholders* – sejam eles clientes, utentes, cidadãos, consumidores, espectadores ou fãs – constitui um factor expressivo e relevante de sustentabilidade no processo de comunicação, quer na efetividade do relacionamento entre as organizações e os seus públicos, quer no cômputo económico-financeiro dessa equação, quer na sua, não menos importante, dimensão simbólica. O conceito de participação será analisado nas suas diferentes dimensões, relacionadas com as noções temáticas deste volume — comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade.

Palavras-chave: participação, sustentabilidade, comunicação estratégica e organizacional, *stakeholders*.

Introdução

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA e organizacional constitui um campo particularmente profícuo e interessante para a observação de mudanças normativas e comportamentais decorrentes da evolução económica e social, por um lado, e da evolução tecnológica e relacional, por outro, que determinam modelos de gestão particulares, nomeadamente, no que diz respeito à relação das organizações com os seus públicos e, concomitantemente, às suas práticas comunicacionais.

Comunicação, Desenvolvimento e Sustentabilidade, 77-98





A evolução das teorias organizacionais tem vindo a preconizar uma crescente valorização da comunicação e da sustentabilidade como instrumentos de gestão. Esta tendência herda a perspectiva humanista baseada na Teoria das Relações Humanas (Mayo, 1927), embrião de uma visão que entende a organização como uma pessoa, com imagem, identidade e até personalidade, e integra-se também no âmbito de um reconhecimento da organização como um organismo vivo (Morgan, 2009), em constante mutação e adaptação o meio ambiente em que se insere. Ambas as perspectivas concorrem para o entendimento das organizações, não como instituições fechadas e imutáveis, mas como células constituintes de um organismo maior, que as conforma e influencia e é por elas influenciado, numa relação de sinergias e interações dinâmicas que formatam o mercado, a economia e a própria sociedade. Estudar as organizações implica, assim, enquadrá-las numa panorâmica holística, no seu todo, enquanto atores económicos, sociais e até políticos.

Paralelamente, nunca como hoje as organizações foram submetidas a um escrutínio tão estreito da sua atuação ao nível do desempenho económico e da adequação normativa, mas também da performance ética e social, com reflexos na sua notoriedade, reputação e respectiva valorização económica, financeira e patrimonial, para não falar do seu capital simbólico.

É neste quadro que nos propomos refletir sobre a relevância da participação para a sustentabilidade da comunicação estratégica e integrada das organizações.

Participando sobre a participação: conceito, evolução e abrangência

Participação significa fazer parte de alguma coisa, partilhar alguma espécie de interesse comum ou cumplicidade identitária. Em termos comunicacionais, participar coincide também com o ato de transmitir, partilhar, dar a conhecer. Trata-se de um conceito omnipresente e transversal, porém complexo, e cuja definição epistemológica tem vindo a ver acrescentadas novas interpretações e funcionalidades (Bakardjieva, 2009; Cammaerts & Carpentier, 2005; Carpentier, 2011; Gonçalves *et al.*, 2013; Melo, 2013; Melo & Sousa, 2012, 2013; Milbrath & Goel, 1982 [1965]; Sigala, 2013).

No âmbito político e social, o conceito de participação tem vindo historicamente a ser convocado como parte do sistema de partilha do poder e usado como argumento para a legitimação das elites a partir das bases sociais, con-





figurando mesmo um direito político conquistado pelas massas (Carpentier, 2011). A participação pode, assim, ter conotações políticas e cívicas, sendo um apanágio da cidadania ativa, mas pode ser também económica e financeira – um acionista detém uma participação numa empresa; social e comunitária – a participação numa associação cultural ou num clube desportivo; e até mediática – a participação num concurso televisivo.

A dificuldade de definição de um conceito tão abrangente atribui-lhe um “significante flutuante” (Carpentier, 2011:10), uma essência estereotipada, uma peça de lego que se adapta a diversa argumentação teórica, prestando-se assim a todo o tipo de manipulação (Rahnema, 1992:116), significando tudo e nada ao mesmo tempo. É, portanto, um conceito funcional, pragmático e operativo, mas que coloca importantes dificuldades teóricas.

Para percebermos as suas raízes mais profundas, as suas múltiplas implicações, importa destrinçar a origem e evolução e compreender como a participação se encontra intrinsecamente embutida na forma como nos organizamos e governamos na sociedade contemporânea global de que todos fazemos parte, em que todos participamos, se não de facto, pelo menos ao nível do discurso. A conceptualização política da participação é um clássico herdado da tradição democrática da *polis*, recorrentemente retomada por diversas correntes teóricas e filosóficas – de Rousseau à revolução francesa, ao clássico debate Dewey vs Lipmann (Melo, 2013). Como elemento estrutural do pensamento político ocidental, pilar da democracia, a participação serve de instrumento operacional para a democracia direta e de argumento legitimador para a democracia representativa, pressupondo o escrutínio público do poder deliberativo. Apesar de os críticos deste ideal de democracia o denunciarem como uma falácia impossível de concretizar, destinada a legitimar o poder das elites (Held, 1996), a participação continua a estar no centro da discussão política, tendo ganho novo protagonismo nos últimos anos com a emergência de sinais de falência do capitalismo liberal e a subsequente reflexão sobre a mobilização e envolvimento da sociedade civil (Mohan, 2006; Ugarte, 2004).

A atualidade do debate sobre participação está bem patente na visão de Bill Cooke e Uma Kothari que a classificam como a nova tirania (Cooke & Kothari, 2006). Da democracia deliberativa passámos para a democracia participativa e, a partir daqui, poderemos evoluir para a democracia comunicativa focada nos direitos de informação e comunicação, enfim, para novos modelos





de cidadania baseados numa cultura da participação (Benhabib, 1996; Jenkins *et al.*, 2011).

Trata-se, mais do que da responsabilidade social das empresas, de uma cidadania das corporações, assumida na contemporaneidade como valor e objetivo. (...) Uma cidadania do quotidiano, uma cidadania visível em atos de simpatia e cuidado para com o bem comum, uma cidadania de responsabilidade social, uma cidadania ativa (Melo, 2013:224-225).

Posicionando-se como uma espécie de garantia da defesa da inclusão e do bem comum, a participação integra os índices de avaliação da qualidade da cidadania (Castells & Cardoso, 2006; Cohen, 1996), situando-se sempre num cenário de negociação do poder, na demanda de consensos sócio-políticos.

Participação e desenvolvimento comunitário

O conceito de participação tem também um espaço privilegiado de operação nas teorias do desenvolvimento, decorrentes da verificação, nos anos 70, de acentuadas diferenças dos níveis de desenvolvimento de diferentes países e regiões, nomeadamente, ao nível global, os contrastes norte-sul. Com uma vincada atitude paternalista, instituições internacionais esboçaram planos e tomaram medidas de gabinete que frequentemente falharam na implementação por inadequação às realidades locais. Esta evidência fez realçar a necessidade da participação das comunidades envolvidas, o atendimento das suas expectativas e desejos na concepção e construção de estratégias de desenvolvimento, em suma, o exercício de deliberação e ação popular relacionadas com o desenvolvimento. Claramente identificada por académicos e técnicos, a necessidade de criar condições de participação não encontrou terreno fértil para a sua concretização a não ser a partir dos anos 80, altura a partir da qual a participação aplicada ao desenvolvimento emergiu a nível teórico e político, mas também na prática. Hoje, a participação comunitária não se limita a iniciativas nos países em vias de desenvolvimento, sendo a prática dos orçamentos participativos em Portugal¹ um bom exemplo da tendência de participação

¹Embora sujeitos a críticas quanto à sua eficácia, os orçamentos participativos têm vindo a ser implementados por algumas organizações de administração local em Portugal, dando uma oportunidade à população de deliberar quanto à forma de gerir recursos comunitários.





comunitária. Atualmente, embora não isenta de críticas e com uma implementação muito heterogénea, a participação para o desenvolvimento parece emergir com uma nova vitalidade e legitimidade.

(...) the evidence so far in the new millennium suggests that participation has actually deepened and extended its role in development, with a new range of approaches to participation (...) Most significantly, people in developing countries are continually devising new and innovative strategies for expressing their agency in development arenas. What remains to be explored is not only the extent to which the current generation (...) can re-establish it as a legitimate and genuinely transformative approach to development (Hickey & Mohan, 2004:3).

Trata-se de uma visão da participação que implica a criação de condições efetivas de capacitação para o desenvolvimento comunitário mas também individual, quer ao nível da educação quer ao nível do consumo e da literacia, “como parte de uma dinâmica de organização e mobilização social; está imbuído de uma proposta de transformação social e, ao mesmo tempo, de construção de uma sociedade mais justa” (Peruzzo, 2004:3).

No campo da comunicação organizacional a participação tem vindo a ganhar espaço, fortemente propulsão pela evolução tecnológica e a eclosão de uma nova ecologia mediática que transformou a forma como as organizações se relacionam com os média e com os seus públicos, implementando novos modelos de gestão mais participativos e novos paradigmas de comunicação – passando de um modelo monolítico e descendente de comunicação para um modelo mais aberto, interativo e multidirecional, focado na construção de redes de relações em busca de um consenso. Paralelamente, também a forma como os públicos e *stakeholders* se relacionam com as organizações tem vindo a mudar. Entre os motivos desta mudança podemos elencar uma maior profissionalização dos quadros das empresas e instituições com as quais a organização se relaciona, sejam elas concorrentes, fornecedores ou apenas parte da comunidade; uma tomada de consciência por parte dos consumidores dos seus direitos (Dourado, 2014; Stearns, 2006); uma atitude mais crítica e reivindicativa (Frank, 1997; Mohan, 2006); uma maior capacidade de mobilização por parte da sociedade civil e uma maior consciência cívica das





corporações (Hawken, 2007; Zadek, 2007); novas formas de ativismo, não convencionais (Cardoso, 2006), não necessariamente visíveis, mas não menos eficazes (Bakardjieva, 2009; Melo & Sousa, 2011).

Em qualquer dos casos, participação convoca algum tipo de acesso, implicando abertura e concessão de poder, e também interação, envolvendo um relacionamento dinâmico ou a partilha de um interesse comum. Na comunicação das organizações, a participação pode ser entendida e valorizada como a capacidade efetiva que os *stakeholders* têm de influenciar as mudanças organizacionais.

Sustentando a sustentabilidade: génese, significados, idiosincrasias e implicações

Sustentabilidade é um conceito lato e abrangente que está longe de encontrar as suas fronteiras perfeitamente definidas e toca uma multitude de aspectos. Desde logo as dimensões de tempo e espaço, cuja percepção a sustentabilidade veio alterar.

A sustentabilidade implica olhar a realidade a partir de um enquadramento sistémico integrado, com fluxos interligados e interdependentes de comunicação e reações em cadeia, próprias de uma perspectiva ecológica, em que cada ação, por mais local que seja, acaba por ter um impacto a nível global. Não há fronteiras, nem territórios, nem países, mas sim um espaço comum macro-dimensionado: o planeta, o sistema solar, a galáxia (Jansson, 1991). Esta abertura é válida para o mercado económico livre, uma economia biofísica (Christensen, 1991:79), mas também para a livre circulação de ideias, para o ecossistema ou para o sistema político e corporativo. Trata-se pois também de uma abertura da mente, uma predisposição de atitude da humanidade. O chamado “capitalismo natural” valoriza o capital humano, na forma de trabalho, inteligência, cultura e organização e o capital natural na forma de recursos, sistemas de vida e serviços de ecossistemas (Hawken *et al.*, 2010: 4).

A mesma inflexão de abordagem se passa com a dimensão temporal. O que fazemos agora tem certamente um impacto imediato mas deixará também uma marca para o futuro. A sustentabilidade económica aborda, por exemplo, transferências intergeracionais com impacto em diferentes índices económico-financeiros pelo desfasamento de eficácia e equidade entre gerações presentes e futuras (Norgaard & Howarth, 1991:94) e o pensamento eco-

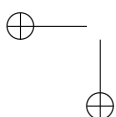




lógico está profundamente imbuído desta noção de longo prazo. Aplicada às organizações e à sua comunicação, esta particularidade espaço-temporal também teve consequências. As organizações não podem preocupar-se apenas com a sua subsistência económica, nem com o presente ou o futuro imediato. Pelo contrário, a estratégia organizacional contemporânea obriga a abordagens visionárias que projetem as organizações a longo prazo, num processo de construção com o envolvimento alargado de todos os que colaboram, intervêm ou influenciam o percurso da organização.

O termo sustentabilidade é usado para significar quer uma boa gestão de recursos, quer uma adequada inserção das organizações no espaço social com que interagem, quer a preocupação ecológica e ambiental das organizações, quer a regulação e a prática organizacional orientada por princípios éticos e filantrópicos, quer, ainda mais genericamente, uma visão estratégica e holística de longo prazo. Este estado de coisas convoca acrescidas dificuldades e obstáculos às empresas e instituições que pretendem comunicar.

É comum observar na comunicação estratégica e organizacional o uso multifacetado da expressão sustentabilidade. Desde cidadania corporativa a responsabilidade social, passando por marketing social, marketing verde ou *greenvertising*, desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade corporativa (Barr *et al.*, 2011; Benn *et al.*, 2014; Carroll & Buchholtz, 2014; Daly, 1996; Gonçalves, 2013; Muff & Dyllick, 2014), muitos e variados são os termos que se vão impondo, adquirindo novos contornos à medida que o próprio conceito de sustentabilidade começa a ser vivido e assumido pelas empresas e pela sociedade. Trata-se de uma realidade dinâmica e evolutiva, “the dialectic relationship which has always been present among activist movements, government regulation and business discourse and action” (Gonçalves, 2013:145). Ao longo do tempo, observa-se mesmo uma deslocação de significado de velhos para novos termos, nomeadamente, da “responsabilidade social corporativa”, associada às obrigações sociais e à prestação de contas das empresas à sociedade, para “cidadania corporativa”, em que as organizações são vistas como cidadãos de pleno direito e de plenos deveres; da “performance social corporativa”, enfatizando resultados e o impacto social da atuação organizacional, para “sustentabilidade”, significando uma estratégia de longo prazo e



o impacto futuro da organização sobre as pessoas – consumidores e cidadãos –, o planeta e o lucro que permite a sobrevivência da organização².

O conceito de sustentabilidade surgiu nos anos 60 relacionado com o questionamento da sustentabilidade do planeta, a par da eclosão do movimento ecologista, face à evidência de que os recursos naturais não seriam infinitos e que o seu uso excessivo colocaria em causa o equilíbrio ambiental, a própria sobrevivência humana e a do planeta Terra.

No anos 80, o ênfase da sustentabilidade, embora mantendo a raiz ecológica, desloca-se para a ideia de desenvolvimento sustentável e, na década seguinte, ganha novos contornos compreendendo uma noção mais abrangente que preconiza o equilíbrio entre qualidade ambiental, saúde social e desempenho económico, tal como é preconizado no *Dashboard of Sustainability*³. Este é um conjunto de índices de sustentabilidade agregados num painel de instrumentos de vóo, uma metáfora visual que permite compreender de forma gráfica o estágio de desenvolvimento de uma região, um país ou uma empresa, consoante os diferentes componentes considerados. Foi também nos anos 90, fruto da ação de múltiplas organizações não governamentais e da própria Organização das Nações Unidas – promovendo as chamadas Cimeiras da Terra (Rio de Janeiro, 1992; Nova Iorque, 1997; Joanesburgo, 2002; Rio de Janeiro, 2012) e produzindo documentos como a Agenda 21 (1992) – e da União Europeia – produzindo o chamado Livro Verde da Responsabilidade Social⁴ – que começaram a ser implementadas medidas normativas a nível internacional, coagindo governos e organizações a cumprir metas de sustentabilidade.

²O conceito resume-se nos três pês da sustentabilidade que derivam de “people, planet, profit”, também conhecidos como a *triple bottom line* (Elkington, 1998).

³O *Dashboard of Sustainability* é um conjunto de índices que tem vindo a ser desenvolvido desde 1999 por um grupo consultivo de especialistas em desenvolvimento sustentável, com o objetivo de harmonizar referências de sustentabilidade para a criação de um *index* internacional padronizado. Baseado no International Institute for Sustainable Development (IISD) com sede em Winnipeg, Canadá (www.iisd.org), desenvolveu um software gratuito com fins não comerciais cuja última edição incorpora os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio definidos pelas Nações Unidas até 2015, incluindo assegurar a sustentabilidade ambiental e promover parcerias globais para o desenvolvimento.

⁴O Livro Verde da Responsabilidade Social foi publicado em 2001, com o objetivo de lançar um debate alargado sobre a promoção da responsabilidade social na União Europeia e a nível internacional, visando aprender com as melhores experiências nesta área, encorajando práticas inovadoras e uma maior transparência na avaliação e validação das iniciativas europeias.



A face ativista da sustentabilidade

Na primeira década do milénio assistimos a uma explosão de iniciativas emergentes a partir das bases da sociedade civil – *grassroots movements* – com o protagonismo cada vez mais visível de cidadãos e consumidores. Em 2007, Paul Hawken descrevia em “Blessed Unrest” a forma como a sociedade civil se estava a organizar rapidamente em milhões de grupos de cidadãos através de redes de partilha de informação, de boas ideias, transformando-se em grupos de pressão, quer no consumo quer na política. Embora resista a considerar este despertar como um movimento convencional e, ainda menos, como “o movimento dos movimentos” (Klein, 2001), este autor sublinha o seu profundo enraizamento na sociedade civil e o seu poder de determinação, motivação e envolvimento, pressionando as empresas a alterar as suas práticas e os governos a adoptar medidas ou, pelo menos, a subscrever intenções de boas práticas de sustentabilidade, na busca do difícil equilíbrio entre lucro, empregos, bem estar social e recursos ecológicos.

(...) This vast collection of committed individuals does not constitute a movement (...) doesn't fit the standard model. It is dispersed, inchoate, and fiercely independent. It has no manifesto or doctrine (...) it is tentatively emerging as a global humanitarian movement arising from the bottom up. (...) the growth of something organic, if not biologic. Rather than a movement in the conventional sense, could it be instinctive, collective response to threat? (...) something larger was afoot, a significant social movement that was eluding the radar of mainstream culture. (Hawken, 2007:23-24)

Não sendo um movimento organizado nem um levantamento ativista, não sendo reconhecido num rosto ou numa ideologia, este fluxo de iniciativa parece constituir pelo menos uma inquietação, um questionamento do sistema e oferece frequentemente soluções alternativas, positivas e sustentáveis que o sistema não conseguiu produzir. Também por isso é necessário tê-lo em conta quando falamos de sustentabilidade.





Responsabilidade e capacidade de resposta

A noção de que as organizações, empresas ou governos, são responsáveis e responsabilizáveis pela sua conduta surge de forma mais evidente já na primeira década deste século. A ideia de que todos somos responsáveis por alguma coisa, hoje e no futuro, ganha corpo e notoriedade no conceito de Pegada Ecológica⁵. A Comissão Europeia define a responsabilidade social corporativa como a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade, assumindo uma visão alargada do que constitui esta responsabilidade:

To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders (...) (Comissão Europeia, 2011: 5)

No documento central que estabelece a estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da União Europeia para 2011-2014, a comissão define como objetivos centrais das empresas, por um lado, a maximização da criação de valor partilhado entre proprietários acionistas os seus *stakeholders* e a sociedade em geral e, por outro lado, a identificação, prevenção e mitigação dos seus eventuais impactos adversos.

Um modelo de sustentabilidade aplicada às organizações, entendida como performance social corporativa, preconizado por Carroll (1979) incorpora, para além das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas da organização, responsabilidades sociais relacionadas com a segurança dos produtos e da atividade da organização, com a equidade social, o ambiente e o consumismo e ainda, não menos importante, uma filosofia – “philosophy (mode) of social responsiveness” (Carroll, 1979; Carroll & Buchholtz, 2014: 45) –, que varia em vários níveis e tipos de resposta – reação, defesa, acomodação, pro-atividade –, e que se pode traduzir na atitude adoptada pela organização face à interação com o seu meio ambiente.

⁵A Pegada Ecológica é uma forma de medida do impacto humano no planeta, criada a partir de uma série de índices ambientais por William Rees e Mathis Wackernagel, em 1996.





O paradoxo organizacional: crítica e valorização da responsabilidade social corporativa

A relação das organizações com a sustentabilidade é pautada por inúmeros desafios e paradoxos. Um deles reside no facto de ser precisamente a crítica ética ao mundo dos negócios e à sua atuação orientada para o lucro que acaba por dar notoriedade à causa da responsabilidade social das empresas, hoje exibida como troféu e valor acrescentado. Para fazer face às crescentes obrigações normativas de responsabilidade social e sustentabilidade, mantendo um *modus operandi* focado no lucro a curto prazo, algumas organizações desenvolvem estratégias para branquear (talvez devêssemos dizer esverdear) a sua imagem pública, popularmente chamadas *greenwashing*. Mas a realidade e eventuais fugas de informação podem redundar numa denúncia altamente mediatizada de irregularidades, com custos acrescidos para as organizações.

These strategies are always evident when there is a significant difference in an organization's rhetoric. In other words, when that which is communicated and the actual behavior is different (see, e.g., Sagar & Singla, 2004). Framed by skepticism about business ethics, there are many who mistrust a business discourse centered on respect for the environment or public interest (Gonçalves, 2013:148).

Vários são os autores que observam o desfasamento entre a boa vontade dos princípios éticos e a prática efetiva de uma conduta responsável (Coppolecchia, 2010; Laufer, 2003; Ramus & Montiel, 2005), o que conduz a uma desconfiança por parte dos consumidores e de outros *stakeholders* face à coerência da conduta das organizações e da transparência e verdade da sua comunicação. A própria Comissão Europeia alerta para este facto:

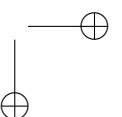
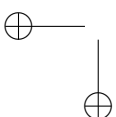
The economic crisis and its social consequences have to some extent damaged consumer confidence and levels of trust in business. They have focused public attention on the social and ethical performance of enterprises. By renewing efforts to promote CSR now, the Commission aims to create conditions favorable to sustainable growth, responsible business behavior and durable employment generation in the medium and long term. (Comissão Europeia, 2011:4)





Todavia, paradoxalmente, a quebra de confiança dos *stakeholders* nas organizações e o concomitante ambiente de crítica ativa que despoletou parecem ter vindo a refletir um impacto positivo na divulgação, instituição e assunção das questões da sustentabilidade, não só por parte das empresas mas na sociedade em geral. No seu livro “Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management” (2014), Archie Carroll e Ann Buchholtz referem uma cada vez maior tomada de consciência de cidadãos e consumidores e a ativação de movimentos sociais e chegam mesmo a afirmar que se vive uma filosofia de vitimização, sendo o abuso de poder a crítica mais frequente às organizações (Carroll & Buchholtz, 2014:24). Esta situação arrasta consigo uma perda do capital reputacional das grandes corporações onipotentes, culpadas ou não, do mundo dos negócios em geral e até das organizações como um todo, com consequências ao nível da legitimidade e da aceitação do discurso corporativo por parte dos seus públicos. Estes, por seu lado, exercem uma cada vez maior pressão sobre as corporações para que estas adotem uma conduta mais sustentável e socialmente responsável o que, por parte das empresas, levou a uma gradual profissionalização da sustentabilidade corporativa. Hoje, a maioria das grandes corporações mundiais integram altos quadros especializados com atribuições de gestão da responsabilidade social corporativa, ou seja, da sustentabilidade destas organizações (Carroll & Buchholtz, 2014:27). Verifica-se ainda que o aumento da literacia ecológica e de sustentabilidade dos quadros dirigentes das empresas mais relevantes é acompanhado em paralelo pelos seus *stakeholders*, sejam eles investidores, consumidores ou a sociedade civil em geral: “We are no longer dealing with an informed scientific and NGO community addressing a distracted and uninterested business community” (Hawken *et al.*, 2010: xii).

Face às pressões do mercado e da sociedade civil, a sustentabilidade tem vindo a tornar-se um imperativo de sobrevivência das próprias organizações. Para o guru das empresas amigas do ambiente e socialmente responsáveis, John Elkington, o sucesso de uma organização depende diretamente da sua capacidade para ir de encontro às três principais exigências contemporâneas: lucro, qualidade ambiental e justiça social. Este modelo sustentabilidade, apelidado *three bottom line*, é metaforicamente visualizado num garfo de três dentes e explicado num livro com um título eloquente: “Cannibals with Forks”(Elkington, 1998).





Embora haja estudos que sublinham os custos indexados à introdução de uma prática de sustentabilidade nas organizações e à sua comunicação, alegando o seu efeito negativo e a ausência de lucros de curto prazo, configura-se no horizonte uma tendência mais recente associada à sustentabilidade: a consciencialização de que investir em sustentabilidade compensa e que não investir pode levar ao colapso das organizações.

Esta máxima reitera a clássica posição de Milton Friedman, segundo o qual a responsabilidade social das empresas se resume a aumentar o seu lucro, e tem vindo a ganhar corpo com valores de investimento socialmente responsável em crescimento exponencial, um empreendedorismo social pujante (Elkington & Hartigan, 2008) e com a proliferação de ações e iniciativas nesta área, nomeadamente, a implementação dos Índices Dow Jones de Sustentabilidade (1999)⁶, ou da Bolsa de Valores Sociais⁷. Para vários autores (Carroll & Buchholtz, 2014; Costanza, 1991) esta é a prova de que a sustentabilidade deixou de ser uma preocupação excêntrica de uma pequena franja de empresas e está a instalar-se definitivamente na forma como as corporações trabalham e prosperam (Carroll & Buchholtz, 2014:58), constituindo mesmo uma oportunidade de lucro financeiro, aquilo a que se chama filantropia de alto rendimento (Neto & Fróes, 2004).

Em resumo, podemos afirmar que os conceitos de sustentabilidade aplicados às organizações implicam uma gestão alargada a todas as vertentes de atuação e influência, com visão panorâmica de longo prazo; a participação e o envolvimento de todos os implicados direta ou indiretamente, mesmo as gerações futuras⁸; responsabilidade e responsabilização das organizações; compromisso com o desenvolvimento e a cidadania.

Sobre a relevância da participação na sustentabilidade da comunicação

Comunicação e sustentabilidade convergem numa estreita ligação, implicando o envolvimento e a participação dos *stakeholders*, isto é, as diferentes partes

⁶www.sustainability-indices.com.

⁷A Bolsa de Valores Sociais usa a lógica das bolsas de valores financeiras para cotar organizações da sociedade civil, submetendo-as ao investimento de eventuais apoiantes das suas causas (www.bvs.org.pt).

⁸O nosso futuro comum (1987).



interessadas e os diferentes das organizações (Carroll, 2004) e concorrendo para o seu sucesso e longevidade.

O Compêndio da Responsabilidade Social Corporativa, publicado pela União Europeia em 2011, elenca as ferramentas usadas pelos governos dos estados membros para promover a responsabilidade social relevando a necessidade de envolvimento e participação. Embora de uma forma geral a participação não seja explicitamente expressa na maioria dos guias de boas práticas para a sustentabilidade, ela é subentendida. A Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1994, 2010), preconizada por Edward Freeman nos anos 80, integra a perspectiva holística e globalmente integrada típica do enquadramento epistemológico da sustentabilidade e inflecte a valorização do interesse dos acionistas – *stockholders* – para a percepção de um muito mais vasto grupo de públicos, com interesses e expectativas legítimas face às organizações – *stakeholders* – ou partes interessadas, ou atores sociais com interações com a organização. Segundo esta teoria, os *stakeholders* são todos os indivíduos ou grupos que têm o direito ou a expectativa de participar e serem tidos em conta na tomada de decisão da organização.

O papel dos *stakeholders* na construção do capital social de organização e na sustentação do seu capital simbólico partilhado, nomeadamente, ao nível da construção da identidade, notoriedade e posicionamento da organização é amplamente reconhecido (Aacker, 1996; Keller, 2003; Ruão *et al.*, 2013). De facto, o envolvimento dos *stakeholders* na estratégia organizacional e na sua estratégia de comunicação integrada é uma forma de participação e constitui uma questão central. Senão, vejamos a pirâmide da responsabilidade social corporativa proposta por Archie Carroll. Na base, temos as responsabilidades económicas da organização, isto é, a necessidade de ter lucro para sobreviver. Aqui residem as fundações, os alicerces que sustentam todas as outras dimensões da pirâmide. No patamar seguinte encontram-se as responsabilidades legais que pressionam a organização para cumprir a lei e os códigos de boas práticas que interpretam as normas legais. A seguir temos as responsabilidades éticas que incitam as organizações a fazer o que está certo, a serem justas e a escolher o caminho correto (mesmo que não seja o mais lucrativo). No topo da pirâmide ficam as responsabilidades filantrópicas que orientam a organização no sentido de uma cidadania responsável (Carroll, 1991, 2004). Em todos os patamares da pirâmide é fundamental a participação e o envolvimento dos *stakeholders*.



A sustentabilidade da comunicação constrói-se, segundo Deetz et al. (2000), a partir do equilíbrio entre comunicação estratégica e a comunicação participativa. Isto é, por outras palavras, o equilíbrio entre a visão interessada da liderança organizacional e a contribuição comunicacional dos *stakeholders* para a cultura da organização.

The promotion of communication activities that help manage culture has to be balanced with concern for responsibility and the dilemmas of “empowering” others. (...) Strategic communication functions to direct, inspire, and coordinate and arises from a leader’s vision or overall plan. Participatory communication, in contrast, is the process through which we create, invent and innovate together. Here, the direction and best choices are not yet known. They are best produced through talk. The balance between strategic and participatory communication helps produce an adaptive, ethical, and vibrant culture and helps distinguish valuable from unproductive employee resistance to change. (Deetz *et al.*, 2000:X-XI)

Segundo esta perspectiva – o equilíbrio entre estratégia e participação – estaríamos próximo das características da democracia liberal participativa, com a identificação e resolução de problemas de forma partilhada, abertura comunicacional e discursiva e responsabilização colectiva da tomada de decisão (Deetz *et al.*, 2000). Esta partilha aparente do poder das organizações pressupõe, por outro lado, que a participação dos *stakeholders* seja gerida de forma estratégica, orientada para a construção de uma cultura organizacional coesa, que espelhe concomitantemente as expectativas dos *stakeholders* e a visão da liderança da organização. De preferência, que as faça coincidir. Falamos aqui de sustentabilidade da comunicação e da sua construção estratégica. Na verdade, importa equacionar o que motiva o interesse organizacional em comunicar. Jesper Faulkheimer aborda a importância da comunicação estratégica no desenvolvimento organizacional com uma visão categórica: as organizações comunicam de forma estratégica devido a uma necessidade de legitimidade operacional focada na eficiência, imagem, identidade e transparência (Falkheimer, 2014). A participação desempenha, assim, um papel de legitimação operacional da comunicação de uma organização (Gonçalves, 2013; Melo,





2013; Suchmann, 1995) enquanto representação do poder e da sua partilha ou, poderíamos dizer, concessão do poder, com os diferentes *stakeholders*, num equilíbrio comunicacional de reciprocidade e comprometimento com um bem maior, um bem comum: a sustentabilidade da própria organização.

Participação e sustentabilidade convergem na base da teoria habermasiana como veículos de transformação da esfera pública, enquadrando num universo alargado empresas, instituições e comunidades.

Conclusões

Ao longo deste artigo analisámos as dimensões de participação e sustentabilidade, tentando destringir as suas idiossincrasias – dois conceitos que, não sendo novos, se apresentam como conceitos de vanguarda, não só por se manterem atuais na discussão teórica da comunicação mas também porque continuam em evolução, agregando novos aspectos e alargando o seu território de influência, o que de algum modo justifica a ubiquidade significativa que convocam. Ambos têm características plásticas e adaptáveis ao meio ambiente em que se inserem e ao discurso em que se integram, posicionando-se como pilares fundamentais da comunicação estratégica e organizacional contemporânea. Tanto participação como sustentabilidade constituem um *work in progress* e parecem estar ainda à procura de um caminho, mas nessa busca constituem um fertilizante inequívoco para o terreno da comunicação.

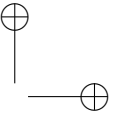
Comunicar a sustentabilidade tornou-se um imperativo para as organizações. Fazê-lo com eficácia tornou-se um ativo. Da mesma forma que o não investimento na sustentabilidade da organização pode conduzir ao seu colapso económico, o não investimento na estratégia de comunicação da sustentabilidade, não tendo em conta a participação dos *stakeholders* nessa estratégia, conduzirá à sua falência identitária e simbólica. Tendo em conta as características sistémicas e universais da sustentabilidade, isto resultará num colapso técnico, numa desclassificação, ou seja, na morte anunciada da organização.

Referências

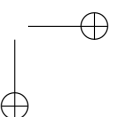
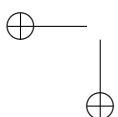
Aacker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Bakardjieva, M. (2009). *Subactivism: Lifeworld and Politics in the Age of the*





- Internet, *The Information Society*, vol. 25, n.º 2: 91-104, <http://dx.doi>, acessado em 7.12.2010.
- Barr, S. *et al.* (2011). Citizens, consumers and sustainability: (Re)Framing environmental practice in an age of climate change, *Global Environmental Change*, vol. 21, n.º 4: 1224–1233, www.sciencedirect.com.
- Benhabib, S. (Ed.) (1996). *Democracy and Difference - Contesting the Boundaries of the Political*. New Jersey: Princeton University Press.
- Benn, S. *et al.* (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. New York: Routledge, 3rd.
- Cammaerts, B. & Carpentier, N. (Eds.) (2005). *The unbearable lightness of full participation in a global context: WSIS and civil society participation*, Towards a Sustainable Information Society: Beyond WSIS (8), Bristol: Intellect / Medialse, London School of Economics and Political Science ("LSE").
- Cardoso, G. (2006). Sociedades em Transição para a Sociedade em Rede, in M. Castells & G. Cardoso (eds.) *A Sociedade em Rede - Do Conhecimento à Acção Política*, Vol. Debates Presidência da República, Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Carpentier, N. (2011). *Media and Participation – a site of ideological-democratic struggle*. Bristol/Chicago: Intellect.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Responsibility, *Academy of management Review*, vol. 4, n.º 4.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, *University of Indiana*, vol. July-August, n.º 42.
- Carroll, A. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge, *Academy of Management Executive*, vol. 18, n.º 2: 114-120.
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. USA: Cengage, 9th.



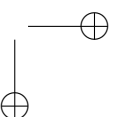
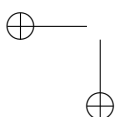
- Castells, M. & Cardoso, G. (Eds.) (2006). *A Sociedade em Rede - Do Conhecimento à Acção Política*, Debates Presidência da República, Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Christensen, P. (1991). Driving Forces, Increasing Returns and Ecological Sustainability, in R. Costanza (Ed.) *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*. New York: Columbia University Press.
- Cohen, J. (1996). Procedure and Substance in Deliberative Democracy, in S. Benhabib (Ed.) *Democracy and Difference: Contesting the Boundaries of the Political*, (pp. 95-119). Princeton: Princeton University Press.
- Comissão Europeia. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Ed. Comissão Europeia, 681 final. Bruxelas.
- Cooke, B. & Kothari, U. (Eds.) (2006). *Participation: The New Tyranny?*. London: Zed Books, <http://oro.open.ac.uk>, acedido em 20.4.2012.
- Coppolecchia, E.K. (2010). The Greenwashing Deluge: Who Will Rise above the Waters of Deceptive Advertising, *University of Miami Law Review*, vol. 1353 (2009-2010).
- Costanza, R. (Ed.) (1991). *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*, Casebound Editions, New York: Columbia University Press.
- Daly, H. (1996). *Beyond growth. The economics of sustainable development*. Boston: Beacon Press.
- Deetz, S. A. et al. (2000). *Leading Organizations through Transition: Communication and Cultural Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dourado, A. (2014). Do consumismo ao consumerismo, in S. Gomes da Silva & S. Pereira (eds.) *Atas do 2º Congresso "Literacia, Media e Cidadania"*, Lisboa: Gabinete para os Meios de Comunicação Social.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, Canada: New Society.

- Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change The World*. Boston: Harvard Business School Press.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 6, n.º 2/3: 124-133.
- Frank, T. (1997). *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: The University of Chicago Press, www.press.uchicago.edu, acedido em 16.12.2007.
- Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n.º Oct. 1994: 409-421, www.jstor.org.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gonçalves, G. et al. (Eds.) (2013). *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives*. Labcom Books, Covilhã, UBI: Labcom, www.livroslabcom.ubi.pt.
- Gonçalves, G. (2013). The (in) communicability of corporate social responsibility – a Portuguese insight, in G. Gonçalves, et al. (eds.) *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives*, Covilhã, UBI: Labcom, UBI, www.livroslabcom.ubi.pt.
- Hawken, P. (2007). *Blessed Unrest: How the largest movement in the world came into being and why no one saw it coming*. New York: Viking Penguin.
- Hawken, P. et al. (2010). *Natural capitalism: the next industrial revolution*. London: Earthscan.
- Held, D. (1996). *Models of Democracy*. Cambridge and Stanford: Polity Press and Stanford University Press, 2nd Edition.

- Hickey, S. & Mohan, G. (Eds.) (2004). *Participation: From Tyranny to Transformation? - Exploring New Approaches to Participation in Development*. New York: Zed Books.
- Jansson, A. (1991). On the Significance of Open Boundaries for an Ecologically Sustainable Development of Human Societies, in R. Contanza (Ed.) *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*. New York: Columbia University Press.
- Jenkins, H. et al. (2011). "Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century". MacArthur Foundation.
- Keller, K.L. (2003). *Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Klein, N. (2001). *No Logo*. London: Flamingo.
- Laufer, W.S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing, *Journal of Business Ethics*, vol. 43: 253-261, <http://link.springer.com>, acedido em 3.1.13.
- Mayo, E.G. (1927). *Human Relations Theory*. Hawthorne, Chicago: Harvard Business School.
- Melo, A.D. (2013). *A Participação do Consumidor-Cidadão na Publicidade: Percepções, Modalidades e Regulação*, (PhD), Departamento de Ciências da Comunicação, Instituto de Ciências Sociais / CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho: Braga.
- Melo, A.D. & Sousa, H. (2011). Subvertising and Subactivism: two faces of the consumer-citizen empowerment, *IAMCR 2011 – Cities, Creativity, Connectivity - 13-17 July 2011*. Kadir Has University, Istanbul: IAMCR.
- Melo, A.D. & Sousa, H. (2012). Subvertising as Participation: Reflections on Digital Consumer-Citizen Activism, *IAMCR 2012 – North-South Dialogue, Durban, July 15-19 2012*. KwaZulu-Natal University, Durban: IAMCR.



- Melo, A.D. & Sousa, H. (2013). Legalize it! – Pseudo participation as strategic communication resource, *IAMCR 2013 – Crises, ‘Creative Destruction’ and the Global Power and Communication Orders*, 25-29 June 2013, Dublin, Ireland: IAMCR, p. 104, www.iamcr2013dublin.org.
- Milbrath, L.W. & Goel, M.L. (1982 [1965]). *Political Participation: How and Why Do People Get Involved in Politics?*. USA: University Press Of America, 2nd Edition.
- Mohan, G. (2006). Beyond participation: strategies for deeper empowerment, in B. Cooke & U. Kothari (eds.) *Participation: The New Tyranny?*, (pp. 153-167, 153-167). London: Zed Books, <http://oro.open.ac.uk>, acedido em 20.4.2012.
- Morgan, G. (2009). *Imagens da Organização*. 2^{ed}. São Paulo: Atlas.
- Muff, K. & Dyllick, T. (2014). An organizational roadmap of Business Sustainability, in *SSRN - Social Science Research Network* [website], (29.7.14), SSRN, <http://ssrn.com> ou <http://dx.doi.org>.
- Neto, P. & Fróes, C. (2004). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2^a ed.
- Norgaard, R. & Howarth, R. (1991). Sustainability and Discounting the Future, in R. Costanza (Ed.) *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*. New York: Columbia University Press.
- Peruzzo, C.I.M.K. (2004). Direito à Comunicação Comunitária, Participação Popular e Cidadania, in M.J.C. Oliveira (Ed.) *Comunicação Pública*, (pp. 49-79). Campinas: Alinea.
- Rahnema, M. (1992). Participation, in W. Sachs (Ed.) *The Development Dictionary: a Guide to Knowledge as Power* (pp. 116-131). London: Zed Press.
- Ramus, C.A. & Montiel, I. (2005). When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing?, *Business & Society*, vol. 44: 377-414.





- Ruão, T. *et al.* (2013). Notoriedade e posicionamento das marcas: o caso de uma multinacional e dos seus trendsetters, in SOPCOM (Ed.) *8º SOPCOM - Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, 17-19 Outubro 2013*, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa: SOPCOM.
- Sigala, M. (2013). Brand Together: How Co-Creation Generates Innovation and Re-energizes Brands, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, Iss: 1: 95-95.
- Stearns, P. (2006). *Consumerism in World History: The Global Transformation of Desire*. London and New York: Routledge, 2nd Edition.
- Suchmann, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n^o 3.
- Ugarte, P.S. (2004). Que Participação Para Qual Democracia?, in V. Schatan, P. Coelho & M. Nobre (eds.) *Participação e Deliberação: Teoria Democrática e Experiências Institucionais no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Editora 34.
- Zadek, S. (2007). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Earthscan.

