

A Comunicação Estratégica e a Inovação Social Corporativa: sinergias para o Bem-Comum

Sónia Pedro Sebastião

*Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,
Universidade de Lisboa, Portugal*
ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

Resumo

Este artigo conceptual discute o conceito de inovação social corporativa (ISC) de um ponto de vista comunicativo, enfatizando o papel da comunicação estratégica na implementação desta política empresarial que visa o desenvolvimento, a coesão social e o bem-comum. É adotada uma perspetiva analítica normativa concebendo a comunicação estratégica como um princípio constitutivo, organizativo e reflexivo interdisciplinar responsável pela colaboração entre as organizações e as partes interessadas da sociedade e como o mecanismo institucional transformador necessário à integração da inovação social na estratégia e nas atividades corporativas. Para evidenciar a relevância da comunicação estratégica na defini-

ção da política de inovação social corporativa, é proposto um modelo teórico onde se enfatizam os quatro princípios base da comunicação estratégica: o diagnóstico, a intenção estratégica, o alinhamento e o princípio organizativo.

Este artigo é um contributo teórico original propondo a comunicação estratégica como o mecanismo institucional necessário para incorporar a inovação social corporativa de forma substantiva em toda a organização. Isto proporciona uma agenda para os estudos sobre a ISC, ao mesmo tempo que oferece às empresas ideias-chave sobre o aproveitamento da ISC para impulsionar mudanças positivas e o bem-comum.

Palavras-chave: Comunicação estratégica, inovação social corporativa, responsabilidade social, valor partilhado, modelo teórico

Strategic Communication and Corporate Social Innovation: Synergies for the Common Good

Abstract

This article explores corporate social innovation (CSI) from a communication perspective, emphasizing the vital role of strategic communication in implementing this corporate policy. CSI aims to foster development, social cohesion, and the common good. The article takes a normative analytical approach, defining strategic communication as an interdisciplinary, constitutive, organizational, and reflective principle that facilitates collaboration between organizations and their stakeholders. Additionally, it underscores strategic communication as a transformative institutional mechanism for incorporating social innovation into corporate strategies and activities.

To illustrate the importance of strategic communication in defining CSI policy, the article proposes a theoretical model that emphasizes the four basic principles of strategic communication: assessment, strategic intent, alignment, and organizational principle. The article aims to offer an original theoretical contribution by presenting strategic communication as the institutional mechanism necessary for incorporating CSI throughout the organization in a substantive way. This conception provides a roadmap for future studies on CSI, offering companies key ideas on harnessing CSI to drive positive change and promote the common good.

Keywords: Strategic communication, corporate social innovation, social responsibility, shared value, theoretical model

Data de submissão: 2024-05-30. Data de aprovação: 2024-10-18.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.

Introdução

As empresas são atores sociais com capacidade para transformar problemas sociais em oportunidades económicas, nos mercados complexos e fluídos em que desenvolvem a sua atividade. Sob constante monitorização social e financeira, as estratégias empresariais globais são desenvolvidas com base nas expectativas das sociedades quanto à contribuição para o bem comum. O bem comum resulta das interações entre os indivíduos de uma comunidade ou sociedade. É o produto de esforços coletivos e de valores partilhados, designando o bem-estar coletivo e o florescimento de toda a sociedade. O conceito de bem comum é parte de uma reflexão filosófica, ética e política abundante e em evolução. O bem comum é frequentemente visto como um objetivo intrínseco e valioso. Representa um estado ou condição em que se realizam o bem-estar, o florescimento e a excelência moral dos indivíduos e da comunidade como um todo. Não é apenas um meio para atingir um fim, mas é valorizado por si próprio. Alcançar o bem comum é um objetivo fundamental da ética e da filosofia política (Hussain & Kohn, 2024).

Vários teóricos políticos e éticos contemporâneos continuam a empenhar-se e a aperfeiçoar o conceito de bem comum no contexto do multiculturalismo, da globalização, de desafios sociais e políticos e de problemas complexos. Por exemplo, existe uma forte relação entre o conceito de bem comum e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Estes objetivos foram concebidos para dar resposta a uma vasta gama de desafios sociais, económicos e ambientais, a fim de melhorar o bem-estar das pessoas e do planeta.

Por conseguinte, na prossecução do bem comum, os indivíduos trabalham em conjunto, cooperam e envolvem-se em interações sociais, políticas e morais para criar uma sociedade onde todos possam prosperar. Esta cooperação entre diferentes atores (indivíduos, organizações, instituições políticas, governos) é complexa devido a interesses divergentes, mas sobretudo devido à configuração das sociedades pós-pandémicas. Criado pelo antropólogo e futurista Jamais Cascio (2020), o acrónimo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível) explica mudanças complexas e ilustra um mundo onde é ainda mais difícil definir estratégias, tomar decisões, desenvolver instâncias de colaboração e práticas coletivas, com vista ao bem comum.

O imperativo da responsabilidade e a necessidade de colaboração para o bem comum tem conduzido ao surgimento de novos conceitos associados à atuação empresarial. Destacamos neste artigo, o conceito interdisciplinar emergente no século XXI: Inovação Social Corporativa (ISC). A ISC é entendida por Kanter (1999) como uma solução integradora e inovadora que identifica formas de desenvolvimento económico sustentável compatíveis com a salvaguarda das gerações futuras, através da utilização eficiente dos recursos.

A ISC é apresentada como uma evolução da responsabilidade social corporativa (RSC) para uma abordagem mais inovadora e pró-ativa na resolução de problemas sociais. Neste contexto, a ISC torna-se relevante nos imperativos da responsabilidade social (Mustapha et al., 2021). No entanto, a literatura sobre a ISC ainda é escassa, uma vez que este conceito se sobrepõe a antecedentes teóricos, colocando problemas de compreensão (Tabares, 2020). Além disso, a gestão da ISC tende a ser complicada devido à escassa literatura sobre mecanismos institucionais para integrar a inovação social na estratégia e nas atividades empresariais (Dionisio & de Vargas, 2020).

As empresas devem equilibrar o propósito corporativo, a reputação, a relação com as realidades locais e as necessidades sociais para atingir os seus objetivos sociais e corporativos. Autores neo-institucionalistas definem as instituições como rotinas, crenças, normas, regras culturais ou ideias que dão significado coletivo (*sensegiving*). As organizações seguem essas regras de adequação para obter legitimidade para as suas ações (Schultz & Wehmeier, 2010). A ISC procura novas fontes de receita e gerar um sistema de inovação e uma cultura corporativa socialmente mais relevantes que alavanquem a vantagem

competitiva (e.g., Herrera, 2015; Kanter, 1999; Mirvis et al., 2016). Argumentamos, por isso, que requer comunicação estratégica, enquanto disciplina que promove a organização e o alinhamento, a partilha de intenções e objetivos.

O debate sobre as origens da ISC conduz a diferentes interpretações. A ISC está próxima da inovação social, do empreendedorismo social e da inovação. No entanto, a ISC também tem sido associada ao desenvolvimento sustentável, ao marketing, às parcerias estratégicas e, principalmente, à responsabilidade social corporativa (RSC) (Tabares, 2020). Os estudos que estabelecem um paralelo entre a ISC e a RSC concordam com a profunda ligação entre os *constructos*. No entanto, a ISC não é “a próxima RSC” nem uma expressão de substituição.

No campo da comunicação estratégica, a pesquisa bibliográfica na base de dados EBSCO (setembro de 2023) não devolveu resultados significativos. A expressão não apareceu em nenhum título de artigo. Lim & Lee (2022) mencionam “corporate social innovation” nas palavras-chave. Perante estes resultados e dado o possível contributo da Inovação Social Corporativa para o bem comum surge uma questão: *Como é que a comunicação estratégica pode contribuir para a definição da política de Inovação Social Corporativa?*

Este artigo teórico visa destacar a comunicação estratégica como o mecanismo institucional necessário para integrar a inovação social na estratégia e nas atividades empresariais, uma vez que pode promover a colaboração e o envolvimento de várias partes interessadas na prossecução do bem comum. Assim, a conceção de comunicação estratégica enfatiza a sua abordagem transformadora para o desenvolvimento sustentável (Pleil et al., 2023). No modelo proposto são igualmente enfatizados quatro princípios base da comunicação estratégica: o diagnóstico (e.g., Holtzhausen et al., 2021); a intenção estratégica (e.g., Hallahan et al., 2007; Herrera, 2015); o alinhamento (Volk & Zerfass, 2018) e o princípio organizativo (Valentini, 2021).

Em termos estruturais, este artigo está dividido em quatro pontos. A discussão conceptual é apresentada nos três primeiros pontos que abordam, respetivamente, os conceitos de comunicação estratégica; inovação social corporativa; e de responsabilidade social corporativa e criação de valor partilhado. No quarto ponto demonstra-se o contributo da comunicação estratégica na conceção de uma estratégia de ISC, tendo por base o Modelo Global de Relações Públicas e Comunicação da *Global Alliance* (2021).

1. Conceito de comunicação estratégica

O conceito de comunicação estratégica é um composto de dois conceitos complexos: comunicação e estratégia, estudados em diversas áreas científicas, incluindo a ciência política, a filosofia e as ciências da comunicação. Comunicação é um conceito polissémico e pode ser considerada como um processo, uma interação, uma prática transaccional. Etimologicamente, deriva do latim *communicatio*, i.e., “ação em comum” e, em termos gerais, é entendida como uma troca simbólica mutuamente compreendida (Lelo, 2016; Steinfatt, 2009). A estratégia, por sua vez, pode ser definida como uma intenção lógica e fundamentada que guia o processo que exprime o carácter, o objetivo e a cultura da organização (Holtzhausen et al., 2021).

A comunicação estratégica foi inicialmente definida como uma função de gestão com o propósito de cumprir objetivos organizacionais (Hallahan et al., 2007). Pode ser definida como um processo deliberado de interação utilizado por uma organização para atingir os seus objetivos e cumprir a sua missão. Este processo é desenvolvido respeitando a identidade e os valores da organização e baseia-se numa visão materializada num plano de ação que é definido em conjunto pelo líder e por um profissional de comunicação. Esta definição de comunicação estratégica considera este campo da comunicação como um processo gerencial e institucionalizado associado à tomada de decisão que requer inteligência

organizacional competitiva, alinhamento e não se limita a instâncias táticas e operacionais (Zerfass et al., 2018). A comunicação é um processo iterativo que gera conhecimento permite a colaboração para a criação de soluções com a participação de várias partes interessadas (Nahi, 2016).

Assinalamos que Zerfass et al. (2018), num artigo de revisão conceptual, identificaram o uso da expressão “comunicação estratégica” com quatro diferentes aceções. Em primeiro lugar por autores que optaram por usar o manancial teórico-conceptual das relações públicas (RP), em especial, a teoria e o fator de excelência, e substituíram a expressão RP por comunicação estratégica. Em segundo lugar, autores da área da comunicação integrada que, por desenvolverem todos os tipos de comunicação orientada para objetivos iniciados por organizações para se dirigirem a qualquer tipo de partes interessadas, consideram que realizam “comunicação estratégica”, apesar do seu escopo tático. Em terceiro lugar, autores do campo político e militar usam a expressão atendendo a que desenvolvem comunicação com a missão de conquistar poder, vencer a guerra e manter a paz. Finalmente, a comunicação estratégica é apresentada como uma nova área de estudos comunicacionais, associada ao novo papel, estratégico e decisório, que a comunicação assume em empresas contemporâneas, de grande dimensão, privadas e cotadas em bolsa. A principal contribuição desta abordagem é a noção de organizações como atores corporativos inseridos na sociedade, que se caracterizam por interesses, estruturas, processos, culturas e modos de tomada de decisão específicos interdependentes com os interesses sociais e políticos.

Como enfatizado por Holtzhausen et al. (2021), o desenvolvimento da comunicação estratégica ocorre a três níveis: macro, meso e micro. É necessário o entendimento do ambiente político, económico, social e cultural (nível macro) que condiciona a definição da estratégia de comunicação e a sua prática organizacional. Neste nível, a comunicação não é apenas uma função, uma vez que tem de criar sentidos e significados a partir da recolha de informação junto do ambiente externo, que sirvam à tomada de decisão. A nível meso, é fundamental a compreensão do ambiente organizacional e como este pode ser otimizado para uma prática comunicacional efetiva. Uma vez mais, a comunicação assume um carácter interpretativo e co-criativo que requiere o entendimento das premissas de institucionalização e o reconhecimento do papel da comunicação no seio organizacional (Sandhu, 2009). Finalmente, a nível micro várias ações comunicativas são desenvolvidas para a interação com os diferentes *stakeholders*, assegurando que a mensagem é transmitida sem ruídos ou desinformação. Neste nível, existe internalização do processo comunicativo e a necessidade de envolver partes interessadas internas da organização.

A perspetiva multinível da comunicação estratégica enfatiza a sua institucionalização, e participação em processo de criação de sentidos (Schultz & Wehmeier, 2010). Recordamos que as premissas da institucionalização incluem a consciência do funcionamento das organizações de modo constrangido, porque inseridas numa rede social de regras, normas e pressupostos cognitivos, que formam expectativas sociais que permitem, moldam ou restringem a comunicação estratégica e restantes formas de comunicação da organização (Sandhu, 2009).

Ao estudarmos a comunicação estratégica como um processo intencional desenvolvido em vários níveis organizacionais, focamos a sua natureza constitutiva, organizativa e reflexiva sobre o seu impacto social (Pleil et al., 2023; Valentini, 2021). Organizar é o papel central que a comunicação desempenha na estruturação e manutenção das empresas, bem como na facilitação das suas interações com as diversas partes interessadas, na esfera pública.

Não obstante, não podemos omitir que no contexto da comunicação e gestão estratégicas, o princípio organizador fomenta o “alinhamento”, i.e., a harmonização das estratégias ou atividades de comunicação com as metas e objetivos mais amplos de uma organização. Isto pode envolver a garantia de que todas as mensagens de comunicação são consistentes com a identidade e a missão da organização, ou que os diferentes departamentos de uma organização estão a comunicar de forma coordenada e coesa. O alinhamento é um aspeto fundamental da comunicação estratégica e é tanto um resultado como um processo contínuo. Volk e Zerfass (2018) apresentam diferentes tipos de alinhamento, por exemplo, de

gestão-estratégia-atividades e processo-estrutura-cultura-pessoas, salientando que os mais significativos para a comunicação estratégica são o alinhamento organização-*stakeholder*; o alinhamento da estratégia de comunicação com as funções de comunicação (áreas operacionais); e o alinhamento da estratégia de negócio com as atividades de comunicação.

Para classificar a comunicação como estratégica, deve existir uma intenção a longo prazo (denominada *intenção estratégica*) destinada a inspirar e orientar uma organização na prossecução dos seus objetivos finais e na criação de um roteiro para o futuro. A intenção estratégica preconiza uma visão clara e ambiciosa dos objetivos e aspirações a longo prazo de uma organização.

O processo de planeamento da comunicação estratégica envolve quatro fases principais - diagnóstico, estratégia, implementação e avaliação (Holtzhausen et al., 2021). Na fase de diagnóstico, a organização efetua uma pesquisa sobre as questões sociais e ambientais mais relevantes para o negócio da empresa e para as partes interessadas. As dimensões cruciais incluem a identificação de públicos e partes interessadas, necessidades e expectativas, questões e oportunidades sociais e o ambiente externo. Na fase da estratégia, a organização define o seu propósito social, os objetivos de comunicação, as mensagens-chave e os públicos-alvo. Esta fase engloba o planeamento de uma estratégia de comunicação alinhada com o propósito e os objetivos sociais e ambientais da empresa. A fase de implementação envolve a execução da estratégia de comunicação, que pode envolver canais e ferramentas para envolver as partes interessadas e criar valor partilhado. Na fase de avaliação, a organização mede os resultados da comunicação, o impacto social e a reputação utilizando indicadores qualitativos e quantitativos e mecanismos de *feedback*. Esta fase permite avaliar o impacto global das atividades de comunicação nos objetivos sociais e ambientais da empresa. Os resultados permitirão a aprendizagem organizacional e criarão condições para aperfeiçoar e melhorar as estratégias de comunicação.

O sucesso deste processo é determinado por quatro elementos-chave: ética, cultura, liderança e inovação. A ética inclui os princípios e valores que orientam as ações e decisões da organização, assegurando a transparência, a *accountability*, a responsabilidade e o alinhamento com o objetivo e os valores da empresa. Adicionalmente, tem-se presente que a ética normativa da comunicação que a define como um bem inerente na sua forma mais pura (Bowen, 2010). A cultura refere-se às crenças, normas e práticas que moldam a identidade e o comportamento da organização, promovendo a diversidade, a inclusão e a colaboração. A liderança refere-se à capacidade e vontade dos líderes da organização para inspirar e capacitar os outros, criando uma visão e uma cultura de inovação social. Por último, a inovação refere-se à criatividade e agilidade da organização para gerar novas ideias e soluções, utilizando a tecnologia e os dados para enfrentar os desafios e oportunidades sociais.

Em resumo, a comunicação estratégica é um processo intencional e colaborativo que apoia uma organização na realização dos seus objetivos e no cumprimento da sua missão. Precisa de ser institucionalizada e participante na tomada de decisões, exigindo inteligência competitiva e alinhamento dentro da organização. Este alinhamento garante que todas as estratégias de comunicação são coerentes com os objetivos gerais da organização. O conceito exige uma intenção estratégica orientada para o futuro, funcionando como um mecanismo estruturante, organizando e sustentando as organizações e facilitando as suas relações com as diferentes partes interessadas. A efetividade da comunicação estratégica assenta em quatro elementos críticos: princípios éticos, cultura organizacional, papéis de liderança e práticas inovadoras. Em conjunto, estes elementos orientam as ações da organização, definem a sua identidade e estimulam a geração de novas ideias, entre as quais a inovação social corporativa.

2. O conceito de Inovação Social Corporativa

Kanter (1999) introduziu o conceito de Inovação Social Corporativa (ISC) para designar a adoção da inovação social a nível empresarial. A autora sugeriu a formação de alianças estratégicas entre as

empresas e o sector social, conduzindo a mudanças rentáveis e sustentáveis para ambas as partes. O princípio subjacente à ISC consiste em aplicar sinergias para resolver problemas crónicos da sociedade, o que, por sua vez, estimula o desenvolvimento empresarial.

As origens da ISC deram origem a várias interpretações. A ISC está intimamente relacionada com a inovação social, o empreendedorismo social e a inovação. A inovação social tem como objetivo desenvolver novas abordagens, produtos ou serviços para melhorar o bem-estar das comunidades, dos indivíduos ou do planeta. Dá prioridade ao impacto social ou ambiental positivo em detrimento da geração de lucros, e os governos, as ONG, a sociedade civil e as organizações do terceiro sector são os principais agentes destas atividades. A inovação social tem dois paradigmas principais: a perspetiva sociológica e a perspetiva económica (Mirvis et al., 2016; Samidi et al., 2021).

Kanter (1999) identificou a procura constante de novas fontes de inovação por parte das empresas, o que as levou a explorar o sector social. A ISC é uma estratégia empresarial que visa criar valor para os acionistas e para a sociedade. Tem o potencial de alterar a estrutura dos sistemas de inovação, melhorar a motivação dos trabalhadores e aumentar a vantagem competitiva. A ISC fornece soluções para as necessidades da sociedade, o que a torna uma componente essencial da responsabilidade empresarial. Por conseguinte, o conceito de ISC é apresentado como uma evolução da responsabilidade social corporativa (RSC) para uma abordagem mais inovadora e pró-ativa na resolução de problemas sociais.

A ISC pode ser associada à RSC e ao desenvolvimento sustentável, uma vez que as empresas assumem a responsabilidade por questões sociais, económicas e ambientais (Mustapha et al., 2021; Popoli, 2017; Schmiedeknecht, 2020; Tabares, 2020). A ISC serve de modelo para resolver problemas sociais, económicos e tecnológicos enfrentados por todas as partes interessadas, atraindo, por isso, o interesse e a atenção do sector privado, dos decisores políticos e dos investigadores de todo o mundo.

No entanto, existem vários desafios na definição de uma estratégia de ISC. Por exemplo, como é que as empresas podem garantir que a questão social ou ambiental a abordar se alinha com a sua identidade e estratégia empresariais? Como podem envolver os trabalhadores e incentivá-los a cocriar e a participar na estratégia e no processo de implementação? Como é que podem avaliar os resultados da estratégia de ISC? O que é que pode ser comunicado na esfera pública sobre as iniciativas da ISC?

As parcerias entre empresas privadas e organizações de interesse público têm como objetivo a procura de mudanças rentáveis e sustentáveis para ambas as partes. O sector social era um vazadouro para a caridade das empresas, dinheiro de reserva, equipamento obsoleto e executivos cansados. Em vez disso, a ISC implica que as empresas olhem para as necessidades das comunidades como oportunidades para desenvolver ideias e demonstrar tecnologias empresariais, encontrar e servir novos mercados e resolver problemas empresariais de longa data. As empresas concentram-se na invenção de soluções sofisticadas através de uma abordagem prática como parte do investimento empresarial estratégico. Kanter (1999, *online*) concluiu que as parcerias público-privadas bem-sucedidas partilham seis características: “uma agenda empresarial clara, parceiros fortes empenhados na mudança, investimento de ambas as partes, enraizamento na comunidade de utilizadores, ligações a outras organizações e um compromisso de manter e reproduzir os resultados”. No entanto, surgem várias questões quando se trata de parcerias. Por exemplo, como é que as organizações podem identificar os parceiros certos para trabalhar? Como é que podem assegurar parcerias equitativas que beneficiem todas as partes envolvidas? Quais são as melhores práticas para manter parcerias fortes ao longo do tempo? Quais são os benefícios da criação de parcerias para as organizações e comunidades?

Teoricamente, a ISC é uma solução integradora e inovadora que identifica formas de desenvolvimento económico sustentável compatíveis com a salvaguarda das gerações futuras, das condições de vida dos indivíduos e do ambiente, através da utilização eficiente dos recursos. A ISC ajuda as empresas a utilizar inovações para se diferenciarem da concorrência, criando tanto resultados organizacionais como resultados sociais. Googins (2013) define a ISC como uma estratégia que combina ativos empresariais, tais como competências empresariais, capacidades de inovação, perspicácia de gestão, envol-

vimento dos colaboradores e a capacidade de escalar com ativos de outros sectores. Esta colaboração permite cocriar soluções inovadoras para questões sociais, económicas e ambientais complexas, que afetam a sustentabilidade das empresas e da sociedade.

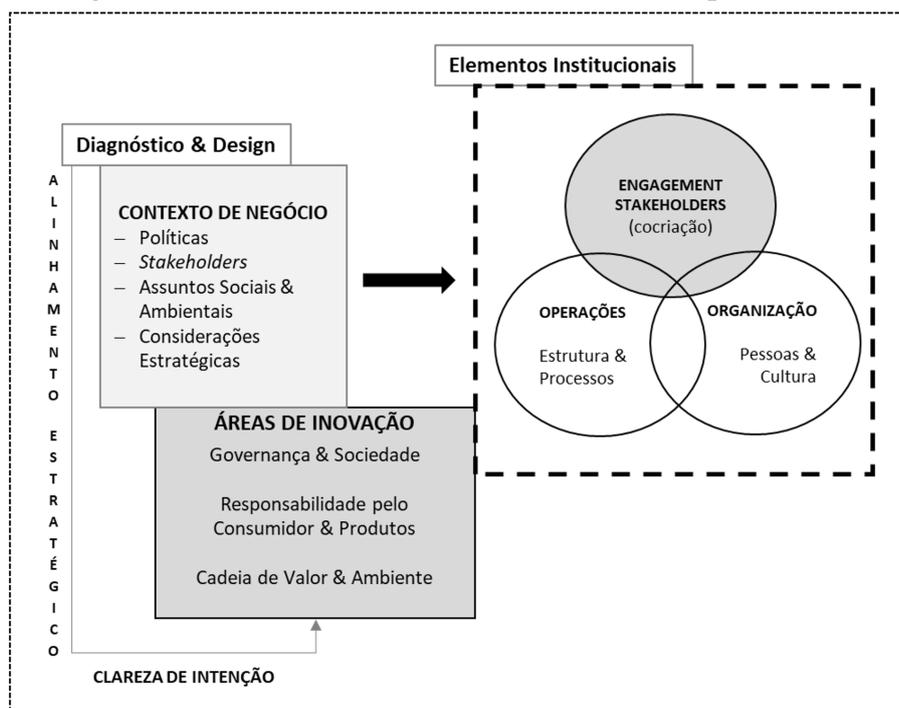
Esen e Maden-Eyiusta (2019) propõem seis dimensões da capacidade de inovação social corporativa: criação de valor partilhado, empatia e consciência social, envolvimento das partes interessadas, capacidade de inovação na resolução de problemas sociais, visão e compromisso da equipa de direção e uma estrutura e cultura organizacionais que apoiam a criação de valor social. Neste âmbito, é fundamental a existência de comunicação interna que envolva os colaboradores e os faça tomar parte do processo de identificação de necessidades e implementação de ações.

A inovação é impulsionada por vários fatores, incluindo os avanços tecnológicos, as mudanças económicas e sociais e a necessidade de soluções sustentáveis para os desafios societais. A ISC representa uma oportunidade significativa para as empresas criarem valor tanto para os acionistas como para a sociedade, conduzindo a um futuro mais sustentável.

A ISC pertence à tradição empresarial e de gestão e precisa de ser integrada na estratégia empresarial (Martinez et al., 2017; Tabares, 2020). No entanto, o ganho económico deve ser encarado como um resultado da inovação social e não como o seu motor (Martinez et al., 2017).

O processo de inovação social corporativa requer a avaliação do contexto para identificar questões sociais, necessidades das partes interessadas e oportunidades de parceria. A informação recolhida permitirá a fase de conceção e a incubação de ideias para institucionalizar a inovação social. De acordo com Herrera (2015), a inovação social é uma iniciativa mensurável e replicável para criar valor social e para os acionistas. Herrera (2015) considera três componentes-chave para a institucionalização da inovação social: alinhamento estratégico, clareza de intenções e facilitadores institucionais da inovação, como o envolvimento das partes interessadas, estrutura e processos operacionais e cultura organizacional (Figura 1).

Figura 1. Institucionalização da inovação social corporativa



Adaptado de Herrera, 2015, pp. 1469-1470

O equilíbrio necessário entre a missão e a reputação das corporações mundiais e as realidades locais enfatiza a relevância da ISC na estratégia global dessas empresas (Samidi et al., 2021). Além disso, argumentamos que, neste cenário, a comunicação estratégica pode ser um mecanismo institucional para alinhar a inovação social, os negócios, a estratégia e as atividades de comunicação. A comunicação estratégica pode ser essencial para clarificar a intenção estratégica do negócio; para permitir o diálogo entre os decisores e as estruturas institucionais, bem como o alinhamento entre o contexto do negócio e as áreas de inovação; a articulação das diferentes áreas comunicacionais da organização e para promover a coordenação dos elementos institucionais.

3. Conceitos relacionados: responsabilidade social corporativa e criação de valor partilhado

O conceito de ISC deriva do entrelaçamento de outros conceitos, tais como a Responsabilidade Social Empresarial (RSC) e a Criação de Valor Partilhado (CVP) (e.g., Samidi et al., 2021). Os três conceitos estão relacionados, mas diferem no seu foco e abordagem, como demonstrado nos dois subpontos seguintes.

3.1. Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) refere-se à responsabilidade de uma empresa de operar de forma ética e responsável, considerando o impacto das suas atividades na sociedade e no ambiente. De acordo com Carroll (2016), a RSC inclui políticas e práticas adotadas para garantir que a sociedade e outras partes interessadas sejam consideradas e protegidas nas estratégias e operações da empresa. Por outras palavras, a RSC inclui políticas e práticas de uma empresa para maximizar o lucro, ao mesmo tempo que se preocupa com o desenvolvimento ambiental sustentável e o bem-estar social (Alvarado-Herrera et al., 2017).

A RSC envolve a redução da pegada ambiental de uma empresa, a promoção de práticas laborais éticas e a retribuição à comunidade através de atividades filantrópicas e de criação de valor. Alguns exemplos de iniciativas de RSC incluem o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, a inovação de produtos e investimentos na comunidade. As empresas podem investir em programas de formação e desenvolvimento para os seus empregados, especialmente para os que provêm de meios desfavorecidos. Esta iniciativa de RSC ajuda a apoiar o desenvolvimento da comunidade e cria uma mão de obra mais qualificada para a empresa, como se pode ver na iniciativa de modelo escolar P-TECH da IBM (Direção-Geral da Educação, s.d.; P-Tech, 2023) e no programa TEALS da Microsoft (Granor et al., 2016; Microsoft, s.d.).

O desenvolvimento de produtos ou serviços que abordam questões sociais ou ambientais contribui para a RSC ao abordar diretamente estes problemas e ao criar valor partilhado através da abertura de novos mercados para a empresa. No exemplo das fraldas para idosos da Yuhan-Kimberly, estudadas por Lim e Lee (2022), são abordadas questões sociais e a criação de novos mercados para a empresa.

As empresas também podem investir nas comunidades locais, como o apoio à educação, aos cuidados de saúde ou às infraestruturas, para contribuir para o desenvolvimento da comunidade. Estes investimentos criam valor partilhado ao estabilizar e melhorar as comunidades onde a empresa opera ou obtém materiais, o que pode beneficiar as operações da empresa. Por exemplo, a Iniciativa 5by20 da Coca-Cola (The Coca-Cola Company, 2021) e o programa Shakti da Unilever (Rangan et al., 2007) contribuíram significativamente para o desenvolvimento da comunidade.

Por conseguinte, a RSC é a ligação entre as empresas e a sociedade, um compromisso contínuo de contribuir de forma responsável para o desenvolvimento económico e melhorar o ambiente, a comuni-

dade e a qualidade de vida dos trabalhadores (Aslaksen et al., 2021). A RSC e a sustentabilidade são “agendas de mudança social” e “um reflexo das mudanças nas expectativas da sociedade em relação à conduta empresarial” (Brueckner et al., 2018, pp. 3-4).

A RSC é crucial para a comunicação estratégica porque ajuda a cultivar relações entre as organizações e os seus públicos. A RSC pode ser associada ao carácter ético do bem na comunicação, incluindo “a tomada de decisões colaborativa, a escuta e a apreciação, o valor e o significado social, o diálogo e a capacidade de resposta, a gestão da concorrência e do conflito, a responsabilidade e a autonomia” (Bowen, 2010, p. 571).

A RSC compreende quatro responsabilidades: económica, legal, ética e filantrópica (Carroll, 2016). A sociedade exige as duas primeiras, espera a responsabilidade ética e deseja a filantrópica; consequentemente, as atividades de RSC são fundamentais para a comunicação e o envolvimento com os públicos (Verčič & Coric, 2018). Os discursos de RSC e de sustentabilidade estão a fundir-se cada vez mais (Aslaksen et al., 2021). No entanto, os esforços de RSC são criticados como responsivos e criadores de uma boa imagem social, necessitando de um objetivo claro de longo prazo (Nazari et al., 2022). Também é possível destacar discrepâncias entre a prática da RSC e a comunicação da RSC. Schoeneborn et al. (2020), por exemplo, argumentam que a comunicação nem sempre tem divulgado informações verdadeiras sobre as práticas de RSC, contribuindo para o “greenwashing ou hipocrisia da RSC” (p. 7).

Mirvis & Googins (2021) apresentam um modelo de cinco fases pelas quais as empresas normalmente passam no seu percurso de RSC. As etapas são:

1. Conformidade. As empresas concentram-se na conformidade legal e o seu conceito de cidadania é limitado a empregos, lucros e impostos.
2. Envolvimento. As empresas começam a proteger o ambiente, a envolver-se em ações de filantropia e a sua reputação torna-se importante.
3. Inovação. A gestão das partes interessadas torna-se importante, as empresas tornam-se recetivas e adotam sistemas proactivos.
4. Integração. A sustentabilidade torna-se parte da estratégia central da empresa e a empresa alinha as suas estruturas organizacionais para esse fim.
5. Transformação. As empresas procuram promover o progresso social e o desenvolvimento sustentável através das suas atividades comerciais.

As empresas já estão a aproximar-se da quarta fase, em que a RSC está totalmente integrada no negócio, mas, de acordo com Mirvis & Googins (2021), apenas algumas empresas (e.g., Unilever, a Danone e a Novo Nordisk) atingiram a quinta fase de transformação, em que o negócio é impulsionado por um compromisso com a RSC. Os autores sugerem que as empresas precisam de “inovar os processos de inovação” para acelerar o movimento em direção à fase transformadora. Argumentam que, embora haja empresas com protocolos de inovação bem desenvolvidos, estes processos são frequentemente orientados para os mercados empresariais tradicionais e avaliados por critérios comerciais (Mirvis & Googins, 2021).

Mirvis & Googins (2021) propõem que, para enfrentar os desafios sociais, as empresas devem alargar o seu alcance para além da sua base habitual de clientes, às comunidades e populações carenciadas. Isto requer ISC, uma vez que envolve empresas que colocam a inovação social nas suas agendas económicas, sociais e ambientais, utilizando o seu conjunto único de ativos corporativos para cocriar soluções inovadoras para questões complexas associadas à sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

Enquanto a RSC é uma abordagem defensiva que visa minimizar e mitigar os impactos negativos, a ISC é uma abordagem proactiva que procura criar impactos positivos através da inovação e da colaboração. A ISC envolve frequentemente parcerias e colaborações intersectoriais, em que as empresas trabalham com organizações da sociedade civil, governos e outras partes interessadas para desenvolver soluções inovadoras para desafios sociais e ambientais complexos.

3.2. Criação de valor partilhado

A criação de valor partilhado (CVP) é uma estratégia empresarial que visa gerar valor económico e melhorar a competitividade das empresas, criando simultaneamente valor social e ambiental. Está estreitamente relacionada com a inovação social das empresas (ISC) e a responsabilidade social corporativa (RSC). Por outras palavras, a CVP envolve a identificação de questões sociais e ambientais relevantes para a atividade de uma empresa e o desenvolvimento de soluções inovadoras que abordem essas questões, criando simultaneamente valor para a empresa.

Ao criar valor partilhado, as empresas podem melhorar a sua reputação, atrair clientes que valorizam a sustentabilidade e a responsabilidade social e construir relações de longo prazo com as partes interessadas. Para Lim & Lee (2022), “as empresas têm tentado contribuir para a resolução de problemas sociais que o sector público não consegue resolver sozinho, como a migração, a saúde, as alterações climáticas e a perda de postos de trabalho devido à automatização” (*online*). A CVP é aceite como uma “solução transformadora que confere às empresas legitimidade social e vantagem competitiva” (Lim & Lee, 2022, *online*).

A CVP pode ser entendida como uma abordagem inovadora da RSC, concebida para responder às expectativas atuais em matéria de RSC. Trata-se de um tipo de RSC praticada numa perspetiva estratégica e económica que exige que as empresas identifiquem as consequências positivas e negativas das suas operações para a sociedade, permitindo-lhes contribuir para o desenvolvimento social a longo prazo.

Para distinguir a CVP da RSC podemos destacar que a CVP enfatiza a integração de considerações sociais e ambientais na estratégia de negócio principal de uma empresa, em vez de as tratar como atividades separadas ou conceptuais (Chen et al., 2020). Adicionalmente, centra-se na criação de valor partilhado tanto para a empresa como para a sociedade, enquanto a RSC se centra na responsabilidade da empresa para com a sociedade e o ambiente (Lim & Lee, 2022). Por outras palavras, a CSV visa criar valor económico e, ao mesmo tempo, responder às necessidades da sociedade, enquanto a RSC se centra principalmente na responsabilidade social e ambiental.

O conceito de CVP baseia-se na premissa de que tanto o progresso económico como o social devem ser abordados utilizando princípios de valor. A CVP pode ser resumida como políticas e práticas operacionais centradas no sucesso económico e na competitividade empresarial. Porter & Kramer (2019) sustentam que o valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou sustentabilidade, uma vez que “o objetivo da corporação deve ser redefinido como a criação de valor compartilhado, não apenas o lucro em si” (p. 328). Apesar de criticado por falta de demonstração (e.g., Crane et al., 2014), os autores afirmam o potencial do CVP para a legitimidade do negócio, considerando a premissa de cumprimento da lei e dos padrões éticos e a necessidade de mitigar qualquer dano causado pelo negócio (Porter & Kramer, 2019).

De acordo com Chen et al. (2020), a CVP proporciona uma situação em que as organizações estão mais dispostas a dialogar do que qualquer outra comunicação organização-públicos para desenvolver iniciativas que cocriem valor partilhado. A CVP facilita a comunicação mutuamente benéfica, promovendo relações fortes entre a organização e os públicos. Apenas a CVP com colaboração entre as partes promove as dimensões relacionais de empoderamento, legitimidade e representação (e.g., de los Reyes et al., 2017; Lim & Lee, 2022). No entanto, A CVP também difere da ISC, uma vez que a maximização do lucro é o objetivo principal ao criar valor social e ambiental.

Como anteriormente mencionado, as empresas podem participar em atividades filantrópicas que criam valor partilhado. Por exemplo, o investimento na educação e no desenvolvimento de competências dos empregados conduz a uma força de trabalho talentosa, diversificada e inovadora, gerando assim valor

partilhado. Da mesma forma, os investimentos na comunidade contribuem para o desenvolvimento local e para o bem-estar das partes interessadas, ao mesmo tempo que criam boa vontade e potencialmente desenvolvem novos mercados ou clientes.

O Quadro 1 permite-nos comparar os conceitos de RSC, CVP e ISC com base nas variáveis de valor, atores, objetivos, maximização do lucro, impacto e uso da comunicação. É importante notar que estes conceitos não são mutuamente exclusivos, e as empresas podem incorporar elementos dos três para concretizar as suas estratégias de sustentabilidade. Esta constatação reforça a percepção destes conceitos como “wicked concepts” em paralelismo com a conceptualização de “wicked problems” (Rittel & Weber, 1973). Recordamos que este tipo de conceitos é difícil de definir e não têm um significado universal, apesar de existir a procura de uma definição universal; as definições e conceptualizações de conceitos perversos não são verdadeiras nem falsas; todos os componentes deste tipo de conceitos são fundamentalmente únicos e multidimensionais (Kutor et al., 2021).

Quadro 1. Comparação dos conceitos de RSC, CVP e ISC

CONCEITO VARIÁVEL	RSC	CVP	ISC
CONCEITO CENTRAL	Responsabilidade Social	Valor Partilhado	Inovação Social
VALORES	Economia Ética Filantropia Lei	Social Ambiental Economia	Social Ambiental Economia
ATORES	Empresa Partes Interessadas	Empresa Sociedade	Empresa Partes Interessadas Sociedade ONG Governos
FINS	Responder a expectativas sociais	Criar valor económico	Enfrentar desafios sociais
MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO	Objetivo secundário	Objetivo primário	Integrado nos objetivos sociais e ambientais
IMPACTO	Mitigar impactos negativos	Criar valor social e económico	Estimular mudança social positiva
USO DA COMUNICAÇÃO	Comunicação unidirecional	Comunicação bidirecional	Diálogo e cocriação com partes interessadas

Fonte: Elaboração Própria

O quadro anterior evidencia a necessidade de conceção da comunicação estratégica como mais do que uma função de gestão para a implementação de políticas de inovação social corporativa. Existindo a necessidade de identificação de necessidades e parceiros, negociação e colaboração com vários atores. O uso dos mecanismos de colaboração e envolvimento de vários atores para a constituição de equipas e implementação da ISC só será possível com uma visão constitutiva da comunicação estratégica assumindo-a como um processo de co-criação de significado e de construção social.

A ISC tem o potencial de se tornar uma política empresarial dominante no futuro, servindo não só como a próxima etapa da RSC, mas também como um quadro de sustentabilidade. A investigação de Prabawani et al. (2023) sobre a Gold Proper Industry fornece um exemplo de como os programas iniciados pelo governo podem promover a ISC, empurrando as empresas para práticas inovadoras que abordam questões ambientais e sociais. Ao integrar a ISC nas políticas, os governos podem incentivar as empresas a atuar como entidades socialmente responsáveis e inovadoras, contribuindo para um futuro mais sustentável e inclusivo. O programa Gold Proper, um mecanismo regulador, recebeu reconhecimento e prémios de instituições como a Universidade das Nações Unidas e o Banco Mundial, o que valida o programa e fornece um modelo a seguir por outros governos e instituições.

Outro exemplo da relevância da ISC para o futuro é a crescente proeminência da terceira missão das universidades: a valorização do conhecimento. Ao valorizarem os seus conhecimentos, as universidades podem desempenhar um papel fundamental na promoção e facilitação da ISC. É fundamental uma relação de colaboração e reciprocidade entre o meio académico, o governo e a indústria, aproveitando os pontos fortes de cada um para impulsionar o progresso social (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). A valorização do conhecimento implica investigação e desenvolvimento colaborativos que conduzam a produtos, serviços e modelos empresariais inovadores. Envolve também o desenvolvimento de cursos especializados e formação em empreendedorismo social, dotando os estudantes de competências para criar práticas empresariais socialmente responsáveis e sustentáveis. Por último, incentiva o envolvimento da comunidade. As universidades e as empresas, as instituições públicas e as organizações do terceiro setor que praticam a ISC devem envolver-se com as comunidades para compreender as suas necessidades e unir esforços na conceção, criação e implementação de soluções socialmente inovadoras.

O conceito de ISC é amplo e significa uma mudança no sentido de adotar práticas empresariais mais sustentáveis para obter uma vantagem competitiva e criar valor social (Dionisio & de Vargas, 2020; Porter & Kramer, 2019; Samidi et al., 2021). A ISC é parte integrante da estratégia de uma empresa, à semelhança da CVP. Deve ser institucionalizada e formar o núcleo das operações de uma empresa, com total alinhamento entre gestão-estratégia-atividades e processo-estrutura-cultura-pessoas (Volk & Zerfass, 2018).

Pode ser difícil distinguir ações de ISC, RSC e CVP, uma vez que estes conceitos surgem frequentemente interligados. Sinteticamente, a RSC envolve a minimização dos impactos negativos de uma empresa na sociedade e no ambiente. A CVP envolve a integração de considerações sociais e ambientais na estratégia de negócio principal de uma empresa, criando valor económico, social e ambiental. A ISC envolve a capacidade de uma empresa gerar impactos positivos através da inovação e da colaboração com outros atores, com o objetivo de promover a mudança social e o bem comum.

As empresas podem utilizar uma combinação de abordagens para atingir os seus objetivos de sustentabilidade. Por exemplo, uma empresa pode envolver-se em atividades de RSC para minimizar os impactos negativos, integrar a CVP no seu negócio e prosseguir iniciativas de ISC para criar impactos positivos, como a mudança social sustentável. Dionisio & de Vargas (2020) afirmam que a ISC é a melhor solução para os problemas sociais, uma vez que as empresas precisam de se ligar urgentemente à sociedade para reconstruir a confiança.

Reconstruir a confiança nas empresas é essencial para obter vantagens competitivas, ganhar legitimidade e obter licenças comerciais para operar na sociedade. Isto permite que as empresas reforcem as

suas contribuições positivas, ganhem a confiança das partes interessadas e desenvolvam uma nova geração de líderes e empregados. Uma comunicação eficaz é crucial para a implementação bem-sucedida da estratégia ISC, tornando-a um domínio essencial dos estudos de comunicação estratégica.

4. A comunicação estratégica na concepção de uma estratégia de ISC

Investir em ISC é uma decisão estratégica que exige que uma empresa se envolva em investigação e desenvolvimento socialmente relevantes. Isto implica a utilização de ativos empresariais para enfrentar desafios sociais. A ISC implica uma colaboração mais profunda entre funções dentro de uma empresa e com partes externas para criar algo novo que forneça uma solução sustentável para questões sociais e possa ser uma fonte de vantagem competitiva (Samidi et al., 2021). A colaboração é um aspeto essencial da comunicação estratégica e envolve a comunicação e a gestão de relações que atravessam os sistemas e assumem uma dimensão ética e cívica (Oliveira, 2022).

O Modelo Global de Relações Públicas e Comunicação (Modelo GRPC) da Global Alliance (2021) fornece um quadro para compreender como a comunicação pode apoiar a implementação da estratégia ISC. O modelo é o resultado de uma investigação baseada num consenso global sobre o papel e o valor atuais e futuros das relações públicas (RP) e da gestão da comunicação. O Modelo integra os Acordos de Estocolmo (Skoogh et al., 2010) e o Mandato de Melbourne (Global Alliance..., 2012), e consolida o *Global Capability Framework for Public Relations and Communication Management* (Global Alliance..., 2018).

O objetivo do modelo é definir o roteiro e os blocos de construção das funções de RP e Comunicação para promover a sua contribuição para a criação de diferenciação, reputação, confiança e legitimidade social. De acordo com o Modelo GRPC, as cinco dimensões que permitem gerar e proteger o valor num mundo BANI são:

- D1: Definição e ativação do objetivo da empresa (propósito - missão)
- D2: Construção da marca e da cultura corporativa
- D3: Gerir a reputação e o risco reputacional
- D4: Melhorar a comunicação (para além da informação)
- D5: Conectar as métricas da *intelligence* e dos ativos intangíveis (por exemplo, defesa, envolvimento, confiança e legitimidade).

Embora o modelo da Global Alliance não aborde todos os conceitos relevantes para a ISC, pode ser um ponto de partida útil para as empresas que pretendam desenvolver estratégias de comunicação eficazes para apoiar os seus objetivos de sustentabilidade. Ao adaptar o modelo às suas necessidades e objetivos específicos, as empresas podem envolver as partes interessadas de forma mais eficaz, medir o seu impacto social e defender práticas sustentáveis.

Combinando o conceito ISC com o Modelo GRPC, podemos afirmar que:

D1. Propósito – missão. O objetivo de uma empresa deve estar alinhado com os seus objetivos sociais e ambientais e fornecer uma orientação clara para as suas ações. Ao ativar o propósito corporativo, uma empresa pode envolver as partes interessadas de forma mais eficaz, criar parcerias e promover práticas sustentáveis.

D2. Marca e cultura. Ao comunicarem os seus objetivos e iniciativas de sustentabilidade, as empresas podem construir uma imagem de marca positiva e reforçar as relações com as partes interessadas. Da mesma forma, a promoção de uma cultura de sustentabilidade dentro da organização pode envolver os funcionários de forma mais eficaz e impulsionar a inovação, uma vez que a cultura organizacional pode apoiar a implementação da estratégia ISC.

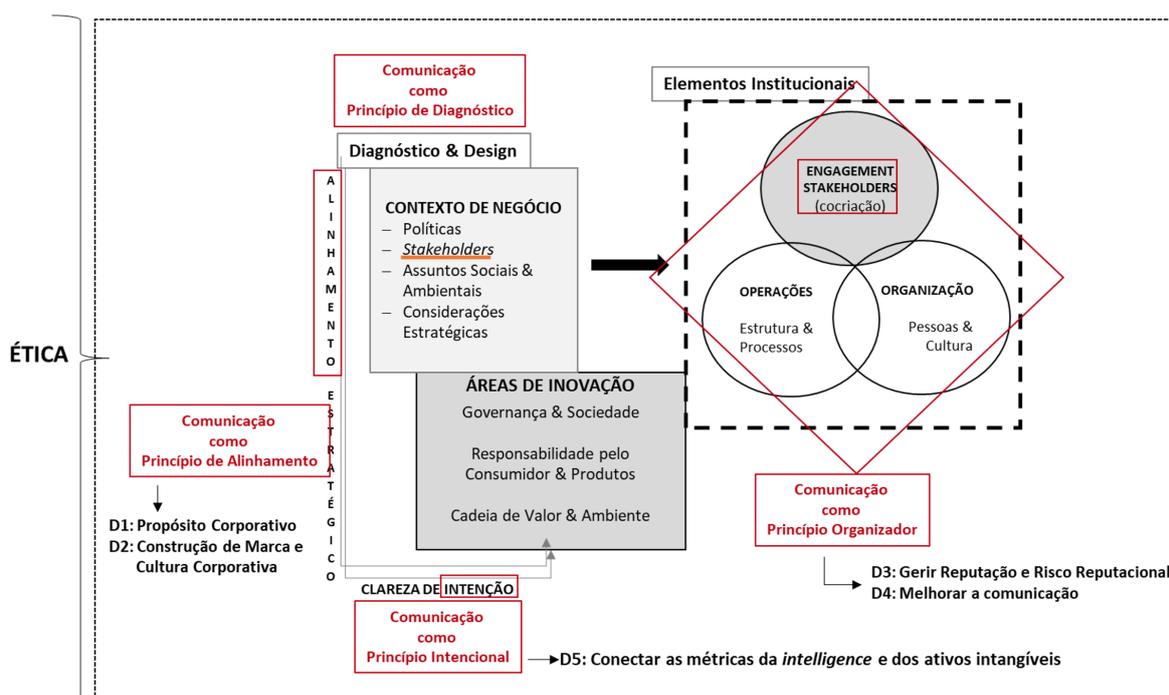
D3. Reputação e risco reputacional. Ao abordar proactivamente as questões sociais e ambientais, uma empresa pode proteger a sua reputação e atenuar os riscos potenciais. Do mesmo modo, ao comunicar o seu desempenho e progresso em matéria de sustentabilidade, as empresas podem criar confiança e legitimidade junto das partes interessadas.

D4. Comunicação. A comunicação efetiva é crucial para a implementação da estratégia ISC. As empresas devem procurar envolver as partes interessadas através do diálogo e da participação. Ouvindo ativamente as partes interessadas e incorporando o seu *feedback*, uma empresa pode construir relações mais fortes e abordar as questões sociais e ambientais de forma mais eficaz.

D5. Conectar as métricas da *intelligence* e dos ativos intangíveis. Ao medir os principais indicadores de desempenho relacionados com a defesa, o envolvimento, a confiança e a legitimidade, uma empresa pode acompanhar mais eficazmente o seu progresso em direção aos seus objetivos de sustentabilidade e identificar áreas de melhoria.

No geral, estes conceitos adicionais podem ajudar a apoiar a implementação da estratégia ISC, reforçando o objetivo, a cultura, a reputação, a comunicação e os indicadores da empresa. Ao incorporar estes conceitos nas suas estratégias de sustentabilidade, as empresas podem abordar as questões sociais e ambientais de forma mais efetiva, criando valor para todas as partes interessadas. Para além disso, a comunicação estratégica promoverá a institucionalização, ou seja, o aumento e a incorporação de inovações sociais na cultura e identidade organizacionais. Por conseguinte, as componentes-chave da comunicação estratégica - pesquisa/diagnóstico, estratégia, implementação, medição/avaliação e ética - são também essenciais para a ISC (Figura 2).

Figura 2. Comunicação Estratégica na Estratégia de Inovação Social Corporativa



Fonte: Elaboração própria

A comunicação estratégica parece ser a pedra angular de qualquer programa de Inovação Social Corporativa bem-sucedido. Pode ser resumida em quatro eixos essenciais que se baseiam em valores e práticas éticas.

Em primeiro lugar, a comunicação deve ser estrategicamente intencional, contribuindo para a definição e implementação da estratégia de ISC, com uma direção clara dada pela liderança da empresa. Só assim os profissionais de comunicação estratégica poderão organizar processos de criação de significado e de construção social entre os diferentes parceiros e partes interessadas.

Em segundo lugar, a comunicação estratégica é vital para pesquisar e diagnosticar o contexto empresarial e as áreas de inovação. Através da recolha e análise de dados, os líderes obtêm conhecimentos que ajudam a fundamentar a estratégia de ISC.

O terceiro eixo é o alinhamento da ISC com os valores, a missão, a visão e a cultura da organização. Os profissionais de comunicação estratégica prestam aconselhamento para garantir que a estratégia de ISC é consistente com estes elementos, assumindo um papel facilitador junto dos públicos organizacionais internos.

Por último, a comunicação é um princípio organizador, facilitando a interação entre elementos institucionais como as pessoas, a cultura, a estrutura e os processos, e mitigando os riscos que poderiam prejudicar a reputação da organização. Ao concentrar-se na comunicação estratégica nestas quatro áreas críticas, as empresas podem criar um programa de ISC bem-sucedido que seja ético e eficaz.

Conclusão

Este artigo enfatiza a comunicação estratégica como um princípio constitutivo, organizativo e refletivo e um mecanismo transformador que facilita a integração da inovação social nas estratégias e operações empresariais. A comunicação estratégica alinha a estratégia empresarial com a estratégia de comunicação, estabelecendo uma intenção estratégica partilhada que orienta a conceção de uma política de ISC. Este alinhamento permite a organização de estruturas, processos, cultura e pessoas, facilitando a inovação em todos os elementos institucionais.

As implicações retiradas desta discussão realçam o papel vital da ISC na abordagem dos desafios sociais e ambientais. Enquanto a RSC tem sido a medida tradicional do impacto social das empresas, a ISC incrementa esta abordagem ao identificar ativamente oportunidades para criar valor através da inovação, da colaboração e do envolvimento. Esta mudança na estratégia empresarial evidencia a importância de alinhar eticamente os objetivos económicos, sociais e ambientais para melhorar as relações entre as empresas, as partes interessadas e a sociedade.

Ao incorporar a ISC nas operações centrais do negócio, as empresas poderão promover uma cultura de inovação social, motivar os colaboradores, reconstruir a confiança dos interessados e posicionarem-se como agentes de mudança positiva.

No entanto, para que as estratégias de ISC atinjam estes objetivos, devem ser efetivamente implementadas. A comunicação estratégica pode colmatar a lacuna entre a intenção e os resultados. Enquanto princípio constitutivo, organizativo e refletivo, pode ativar o objetivo da empresa, moldar a cultura, gerir os riscos para a reputação, facilitar o diálogo com as partes interessadas e monitorizar o progresso através de métricas de desempenho social.

Enquanto processo simbólico e socio-construtivo, a comunicação efetiva pode aumentar a sensibilização para as questões sociais e ambientais, angariar apoio para iniciativas de sustentabilidade, incentivar a ação das partes interessadas, legitimar e restaurar a confiança nas empresas. Pode também divulgar informações fiáveis sobre o desempenho e o progresso da sustentabilidade de uma empresa, mostrando os seus impactos sociais e ambientais positivos, e o seu contributo para o bem comum.

Para uma maior compreensão da ISC e do seu enquadramento empresarial, são necessários mais estudos que justifiquem a ISC como parte do campo académico da comunicação estratégica. Este ar-

tigo contribui de forma teórica e prática, destacando os benefícios da utilização de uma abordagem de comunicação estratégica para estudar, conceber e implementar uma política de ISC. A política de ISC pode beneficiar as empresas, os governos e as comunidades, abordando questões complexas, muitas vezes designadas por “problemas perversos”. Estes problemas exigem uma colaboração contínua, aprendizagem e adaptabilidade entre as partes interessadas.

Os benefícios da ISC estendem-se para além da empresa, proporcionando um quadro quadripartido que enfatiza 4P: as *Pessoas* (qualidade de vida), a *Produtividade* (lucro e competitividade), o *Planeta* (ecossistemas sustentáveis) e o *Progresso* (inovação cooperativa e orientada para o futuro). Para os governos e as comunidades, a ISC fornece uma plataforma para os futuros profissionais da comunicação renovarem os serviços públicos, formularem políticas públicas e implementarem iniciativas que conduzam a resultados sociais positivos.

A expansão dos setores do ensino superior e da investigação científica também constitui uma plataforma para estimular a inovação social através do intercâmbio sistemático e da recombinação de ideias. Esta contribuição pode incluir uma maior colaboração entre o meio académico, a indústria e o governo, o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos e a criação de conhecimentos aplicáveis para enfrentar os desafios sociais.

A ISC evoluiu de um derivado concetual da RSC e da CVP para uma abordagem vital para as empresas defenderem a sua legitimidade social perante os desafios do século XXI. Tendo a comunicação estratégica como mecanismo transformador e organizador, a ISC fornece um modelo para as empresas, os governos e as comunidades criarem em conjunto soluções que beneficiem as partes interessadas e a sociedade em geral.

Face às incertezas do futuro e à evolução dos desafios sociais e ambientais, a ISC está a tornar-se um imperativo e não apenas uma opção. A ISC prepara as empresas para antecipar, adaptar-se e mitigar vários desafios, promovendo a resiliência e o crescimento sustentável.

Em conclusão, embora as ideias apresentadas neste artigo sejam complexas proporcionam uma compreensão partilhada das principais funções empresariais e da competitividade. A ISC pode afirmar-se como uma estratégia empresarial que materializa uma mudança de paradigma na forma como as empresas abordam as suas responsabilidades sociais e ambientais. Ao combinar a inovação, a colaboração e a comunicação estratégica, a ISC fornece um quadro robusto e adaptável para que as empresas possam enfrentar os desafios multifacetados do futuro.

Conflito de Interesses

Os autores declaram não existir conflitos de interesses.

Financiamento

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do Projeto UIDB/00713/2020

Referências Bibliográficas:

Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243-262. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2654-9>

- Aslaksen, H. M., Hildebrandt, C. & Johnsen, H. C. G. (2021). The long-term transformation of the concept of CSR: towards a more comprehensive emphasis on sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(11), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00063-9>
- Bowen, S. A. (2010). The nature of good in PR. What should be its normative ethic?. In R. L. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 569-583). Sage.
- Brueckner, M., Spencer, R. & Paull, M. (2018). Teaching for Tomorrow: Preparing responsible citizens. In M. Brueckner, R. Spencer & M. Paull (eds.), *Disciplining the Undisciplined? Perspectives from Business, Society and Politics on Responsible Citizenship, Corporate Social Responsibility and Sustainability* (pp. 1-18). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71449-3>
- Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chen, Y-R., Hung-Baesecke, S-J. F., Bowen, S. A., Zerfass, A., Stacks, D. W., & Boyd, B. (2020). The role of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study. *Public Relations Review*, 46(1), 101749. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "Creating Shared Value." *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- de los Reyes, G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the "Win-Win": Creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2), 142-167. <https://doi.org/10.1177/0008125617695286>
- Dionisio, M. & de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29 (2), 101641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>
- Direção-Geral da Educação (s.d.). Plataforma Open P-TECH da IBM. <https://apoioescolas.dge.mec.pt/ferramentas/plataforma-open-p-tech-da-ibm>
- Esen, A. & Maden-Eyiusta, C. (2019). Delineating the concept of corporate social innovation: toward a multidimensional model. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(1), 23-45. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2019.096497>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2018). Global Capability Framework for Public Relations and Communication Management. <https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks>
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2021). The Global Public Relations & Communication Model. <https://www.globalalliancepr.org/2021-the-global-pr-and-communication-model>
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012). The Melbourne Mandate. A call to action for new areas of value in public relations and communication management. <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/5e1dc148210a4e03880d811b/1579008334310/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf> | <https://melbournemandate.wordpress.com/>
- Googins, B. (2013). Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Responsibility. In T. Osburg, & R. Schmidpeter (eds.), *Social Innovation. CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (pp. 89-98). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_8

- Granor, N., DeLyser, L. A., & Wang, K. (2016). TEALS: Teacher Professional Development Using Industry Volunteers. In *Proceedings of the 47th ACM Technical Symposium on Computing Science Education (SIGCSE '16)*. Association for Computing Machinery, New York, USA, 60–65. <https://doi.org/10.1145/2839509.2844589>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>
- Holtzhausen, D., Fullerton, J., Lewis, B.K., & Shipka, D. (2021). *Principles of Strategic Communication*. Routledge.
- Hussain, W. & Kohn, M. (2024). The Common Good. In E. N. Zalta & U. Nodelman (eds.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* <https://plato.stanford.edu/archives/fall2024/entries/common-good/>
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change – The social sector as Beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122–132. <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>
- Kutor, S. K., Amoak, D., Owusu, B., & Kyeremeh, E. (2021). Theorizing “Wicked Concept” and reconceptualizing wisdom as wicked. *The Professional Geographer*, 73(4), 632–640. <https://doi.org/10.1080/00330124.2021.1933553>
- Lelo, T. V. (2016). Faces do comum na comunicação: da partilha à disjunção. *Galaxia*, 31, 66-78. <https://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/22028>
- Lim, J. R. & Lee, S. Y. (2022). Creating shared value (CSV) and mutually beneficial relationships to address societal issues and develop corporate competitive advantage: A case study of Yuhan-Kimberly and an ageing population. *Public Relations Review*, 48(4), 102225. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102225>
- Martinez, F., O’Sullivan, P., Smith, M., & Esposito, M. (2017). Perspectives on the role of business in social innovation. *Journal of Management Development*, 36(5), 681-695. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0212>
- Microsoft (s.d.). What is the TEALS Program? <https://www.microsoft.com/en-us/teals>
- Mirvis, P. & Googins, B. (2018). Corporate social innovation. Top-down, bottom-up, inside-out and inside-in. In H. Borland, A. Lindgreen, F. Maon, V. Ambrosini, B. Palacios-Florencio, & J. Vanhamme (Eds.), *Business Strategies for Sustainability* (chapter 11). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429458859>
- Mirvis, P. & Googins, B. (2021). Corporate Social Innovation. The next stage of CSR. In T. Maak, N. M. Pless, M. Orlitzky & S. Sandhu (Eds.), *The Routledge Companion to Corporate Social Responsibility* (pp. 295-307). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781003152651-29>
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>
- Mustapha, N. D., Jali, M. N., & Muhamad, N. (2021). An overview of Corporate Social Innovation (CSI). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 691-698. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i7/10527>
- Nahi, T. (2016). Cocreation at the base of the pyramid: Reviewing and organizing the diveRSC conceptualizations. *Organization & Environment*, 29(4), 416-437. <https://doi.org/10.1177/1086026616652666>
- Nazari, M., Nezami, I. M., & Zargar, Z. H. E. (2022). The journey from Corporate Social Responsibility to Corporate Social Innovation: The Whys and the Hows. *Technium Business and Management*, 2(2), 27–39. <https://doi.org/10.47577/business.v2i2.6539>

- Oliveira, E. (2022). Civic relations. Socio-communicative collective action. In G. Gonçalves & E. Oliveira (Eds.), *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (pp. 46-54). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563-7>
- Pleil, T., Otsa, T., & Helferich, P. S. (2023). Strategic communication as a transformative approach in the context of sustainable development. *30th International Public Relations Research Symposium – BledCom*, June 30 – July 1, 2023.
- Popoli, P. (2017). Corporate Social Innovation in Comparison with Corporate Social Responsibility: Integration, Development or Replacement? *International Business Research*, *10*(10), 148-155. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p148>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. In G. Lenssen & N. Smith (eds.), *Managing Sustainable Business* (pp. 323-346). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Prabawani, B., Hadi, S. P., Wahyudi, F. E., & Ainuddin, I. (2023). Drivers and initial pattern for corporate social innovation: From responsibility to sustainability. *Helion*, *9*(6), e16175. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16175>
- P-Tech (2023). Learn about P-TECH schools. <https://www.ptech.org/about/>
- Rangan, V. K., Sehgal, D., & Rajan, R. (2007). The Complete Business of Serving the Poor: Insights from Unilever's Project Shakti in India. In V. K. Rangan, J. A. Quelch, G. Herrero, & B. Barton (eds.), *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value* (pp. 144–154). John Wiley & Sons.
- Rittel H. W. J. & Webber M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, *4*(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/bf01405730>
- Samidi, S., Amarullah, M. W., Zulaikha, H., Kusumaningtyas, A. S., Jawad, K. A., & Nuraisyah, A. (2021). A systematic literature review on corporate social innovation towards sustainable competitive advantage. *Proceedings of the Conference Towards ASEAN Chairmanship 2023 (T-A-C 23 2021)*, 196-204. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211207.031>
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, *3*(2), 72–92. <https://doi.org/10.1080/15531180902805429>
- Schmiedeknecht, M. H. (2020). Social innovation and entrepreneurship supporting the Sustainable Development Goals (SDGs) – fostering social value creation. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, & L. Zu (Eds.), *The Future of the UN Sustainable Development Goals. Business Perspectives for Global Development in 2030* (pp. 211-225). Springer.
- Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and t(w)alking. *Business & Society*, *59*(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>
- Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, *15*(1), 9-29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>
- Skoogh, Y., McCormick, G. & Falconi, T. M. (2010). Stockholm Accords. The Value of Public Relations and Communication Management. <http://www.wprf2010.se/wp-content/uploads/2010/05/Stockholm-Accords-final-version.pdf>
- Steinfatt, T. M. (2009). Definitions of Communication. In S. W. Littlejohn & K. A. Foss (Eds.), *Encyclopedia of Communication Theories* (pp. 295-299). Sage.
- Tabares, S. (2020). Insights from corporate social innovation: a research agenda. *Social Enterprise Journal*, *16*(3), 317-338. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2019-0057>
- The Coca-Cola Company (2021). 5by20 Report: A Decade of Achievement. <https://www.coca-colacompany.com/reports/2020-5by20-report>

- Valentini, C. (2021). 32 Mapping public relations theory: Concluding reflections and future directions. In C. Valentini (ed.), *Public Relations* (pp. 615-627). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554250-032>
- Verčič, A. T. & Coric, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Volk, S. C. & Zerfass, A. (2018). Alignment: Explicating a key concept in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 433-451. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452742>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>