



# Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações

## Ana Luísa C. Almeida

- Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)/Erasmus University, Holanda
- Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Especialista em Comunicação Integrada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)
- Graduada em Jornalismo e Relações Públicas pela PUC-MG
- Professora da Pós-Graduação e da Graduação da PUC-MG e da Fundação Dom Cabral
- Consultora em comunicação e condutora de programas de desenvolvimento para empresas
- Diretora do Reputation Institute no Brasil
- [analuisa.puc@gmail.com](mailto:analuisa.puc@gmail.com)

## Dário Arantes Nunes

- Mestre em Administração pela PUC-MG
- MBA Empresarial pela Fundação Dom Cabral
- Especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)
- Especialista em Gestão de Marketing
- Graduado em Engenharia Elétrica pela UFMG
- [darion@oi.com.br](mailto:darion@oi.com.br)

## Resumo

Este artigo avalia a relação entre as expressões corporativas – sinceridade, transparência e consistência – e a reputação da organização. Mais especificamente, em que medida uma Comunicação Organizacional que sustente em suas mensagens esses três atributos agrega maior valor nos relacionamentos da organização com seus diversos grupos de interesse. Para realizar essa pesquisa, adotamos a metodologia desenvolvida por Halderen e Riel (2006), que nos permitiu analisar os impactos das mensagens corporativas na construção de sentido sobre as organizações.

PALAVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO CORPORATIVA • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • MENSAGENS CORPORATIVAS

## Abstract

This article assesses the relation between the corporate expressions – sincerity, transparency e consistency – and corporate reputation. More specifically, in which way a corporate communication process that supports in its messages these three attributes can add a greater value to the relationships between the organization and its various stakeholder groups. To conduct this survey we adopted the methodology developed by Halderen and Riel (2006) which allowed us to analyze the impact of corporate messages on the sense building about organizations.

KEYWORDS: CORPORATE REPUTATION • ORGANIZATIONAL IDENTITY • CORPORATE COMMUNICATION • CORPORATE MESSAGES

## Resumen

Este artículo evalúa la relación entre las expresiones corporativas – sinceridad, transparencia y consistencia – y la reputación de la organización. Más específicamente, en qué medida una Comunicación Organizacional que sostenga en sus mensajes estos tres atributos agrega mayor valor en las relaciones de la organización con sus diversos grupos de interés. Para realizar esta investigación adoptamos la metodología desarrollada de Halderen y Riel (2006), que nos permitió analizar los impactos de los mensajes corporativos en la construcción de sentido sobre las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: REPUTACIÓN CORPORATIVA • IDENTIDAD ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • MENSAJES CORPORATIVOS

**N**a última década, pesquisadores e profissionais de comunicação têm investido esforços no entendimento do papel da comunicação na construção e sustentação da reputação corporativa, especialmente, na compreensão de quais são os fatores que determinam a reputação.

Reconhecemos que a empresa que adota um processo de comunicação consistente e coerente ao longo dos anos consegue se posicionar de forma mais clara e definida nas percepções daqueles públicos que direta ou indiretamente se relacionam com a organização.

Nosso objetivo com este estudo foi avaliar as características do processo de comunicação – visibilidade, consistência, responsividade, transparência, autenticidade, distintividade – que, no seu conjunto, conferem o grau de expressividade corporativa, definidas por Fombrun e Riel (2004). Dentre essas características, selecionamos três para a realização dessa pesquisa – sinceridade, transparência e consistência – e seus impactos na reputação da organização. Antes de apresentarmos a pesquisa e os seus resultados, vamos discutir alguns conceitos que sustentam os estudos sobre a relação da comunicação e da reputação.

### De que forma a comunicação afeta a reputação?

A Comunicação Organizacional é considerada um dos precedentes de uma boa reputação, juntamente com os comportamentos no dia-a-dia, as ações gerenciais e o contexto no qual se encontra a organização. Como afirmam Riel e Fombrun (2007), ao procurar atender as expectativas dos diversos stakeholders em relação a seus produtos, oportunidades de trabalho, investimentos ambientais e sociais e valor de suas ações, as organizações devem considerar que a Comunicação Organizacional contribui não apenas para dar visibilidade ao que a organização faz, mas constrói sentido e significados que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos. Nesse sentido, a organização que tem diretrizes e políticas claras e bem definidas de comunicação com cada um de seus stakeholders e que consiga implementar seus processos e ações de forma integrada tem obtido resultados melhores em sua reputação. Um outro estudo, conduzido por Forman e Argenti (2005), reforça esses argumentos ao destacar que as empresas que melhor gerenciam sua reputação são aquelas que efetivamente conseguem estabelecer uma comunicação de mão-dupla, e de maior interatividade, com todos os seus públicos. Para os au-

tores, a eficiência e a eficácia do processo de Comunicação Organizacional influenciam o grau de reputação, e a Comunicação Organizacional só é eficaz se for reconhecida e sustentada pela alta administração como uma área estratégica para a gestão da organização, alinhada aos objetivos e metas organizacionais. Assumir esse lugar requer que a área de comunicação esteja envolvida no processo de tomada de decisão e esse tem sido um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje. Este é um momento de grande reflexão para as áreas de comunicação. O que estamos fazendo é importante para as empresas? Para quem? Que valor temos acrescentado nas relações da organização com seus públicos?

Uma análise, em outra perspectiva, é a de Wiedmann e Prauschke (2006), em que reconhecem a capacidade que a Comunicação Organizacional tem de alinhar as expectativas e demandas dos diversos stakeholders. Para os autores, diferentemente dos conceitos de marketing de orientação para o cliente ou inovação de produto, a Comunicação Organizacional pode ser utilizada para se estreitar o relacionamento com todos os grupos de stakeholders. Um dos aspectos importantes na construção da reputação está no alinhamento dos diversos discursos institucionais. Se pensarmos que a organização, cada vez mais, tem uma demanda grande para se posicionar com vários e distintos públicos, em diferentes oportunidades e situações – algumas confortáveis e outras nem tanto –, como conseguir trabalhar um posicionamento consistente e coerente em todos esses momentos? E, como alinhar os posicionamentos se as demandas e expectativas são diferentes?

Na opinião de Riel (2003), a comunicação alinha melhor as expectativas e demandas de seus stakeholders quando a empresa adota uma única história corporativa, utilizada como fonte de inspiração tanto para as ações de comunicação interna quanto para a comunicação externa. A história corporativa deve representar todo o discurso institucional, sendo coerente e consistente com a cultura e o comportamento organizacional. Assistimos a muitas campanhas institucionais, relatórios de sustentabilidade, projetos culturais e sociais desvinculados de valores e práticas organizacionais. E isso fragiliza a relação entre a comunicação e a reputação na medida em que o discurso é um e a prática é outra. Internamente, a organização precisa ter clareza de “quem somos”, “aonde queremos chegar” e “como somos vistos” para que possa alinhar suas práticas e seus discursos. Ajudar as organizações a entender e alinhar esses aspectos irá contribuir para que elas se conheçam melhor e planejem sua comu-



nicação de forma mais direcionada e estratégica, alinhada aos objetivos e metas organizacionais. Esse é um dos principais desafios para a área de Comunicação Organizacional hoje. Para discutirmos um pouco mais essas questões, vamos apresentar alguns conceitos sobre identidade que ajudam a organização a responder “quem somos”.

### Entendendo melhor “quem somos como organização”

Um bom exercício para começar a avaliar como a organização se vê é reunir em uma mesma sala diretores, gerentes e representantes das equipes administrativa e operacional e solicitar que escrevam dez atributos que, na opinião de cada um, representam a empresa. Em seguida, faça a consolidação dos atributos que foram mais recorrentes e discuta como esses atributos são incorporados no dia-a-dia da organização e como são expressos para representar aquilo que a organização é.

Os pesquisadores têm desenvolvido o tema *identidade* seguindo duas diferentes abordagens: *identidade organizacional* e *identidade corporativa*, dependendo do campo de estudo. O que realmente diferencia identidade organizacional e identidade corporativa e como impactam a comunicação de uma organização? Trata-se de um mesmo fenômeno observado em ângulos distintos por olhares que buscam entender aspectos específicos que permeiam os focos de estudos de determinadas áreas do conhecimento. Grande parte dos estudos sobre identidade organizacional tem sido desenvolvida na perspectiva da Teoria das Organizações, enquanto que a identidade corporativa, em geral, tem sido abordada na literatura de Marketing. Já os campos da estratégia e da Comunicação Organizacional têm contribuído para ambas as abordagens. Hatch e Schultz (2000) defendem que, embora os conceitos de identidade organizacional e identidade corporativa originem-se de discussões e perspectivas diferentes, não constituem fenômenos diversos.

Os estudos sobre identidade organizacional, na sua grande maioria, foram desenvolvidos à luz da Teoria Social da Identidade com os trabalhos de Albert e Whetten (2003), que definem a identidade organizacional como uma questão de auto-reflexão: *quem somos* como organização. Para os autores, identidade organizacional tem como base três características: a centralidade, a *distintividade* e a permanência. Nesse sentido, identidade organizacional é o que é considerado pelos membros como a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo (ALBERT e WHETTEN, 2003).

Diferentemente da identidade organizacional, que gera identificação dos membros com a organização num processo cognitivo e emocional de construção de sentidos, a identidade corporativa tende a se projetar para os stakeholders externos por meio das manifestações visíveis e tangíveis da organização, com a idéia de *distintividade* (MARGULIES, 1997). Hatch e Schultz (2000) apontam duas perspectivas para a

identidade corporativa. Uma delas tem como foco a escola que Balmer (1995) denominou Escola Visual, que se refere à cor, estilo de construção, marca, logotipo e outros elementos da identidade visual. A outra, chamada de Escola Estratégica, foca a idéia central da organização, mais especificamente, a visão, a missão e filosofia da empresa (RIEL, 1995).

Olins (2003) ressalta que uma organização tem, naturalmente, uma identidade forte quando mostra uma clara idéia de si mesma, de seu negócio, de suas prioridades e sabe como deseja se conduzir e ser percebida. Nesse caso, seus produtos e serviços, suas instalações, sua publicidade e o comportamento de seus empregados são partes mutuamente sustentáveis e coerentes. Uma identidade forte e distintiva pode contribuir para reforçar a diferenciação de uma organização, na medida em que produtos e serviços tornam-se cada vez mais comoditizados. Para van Riel (2003), há três elementos que englobam o mix da identidade corporativa: comportamento, comunicação e símbolos. Por intermédio desses elementos, a organização cria sua auto-apresentação e seus públicos tomam consciência dos atributos relevantes.

A identidade e a cultura da organização são conceitos mutuamente dependentes. Como a identidade envolve uma auto-reflexão sobre o que representamos como organização, somos, pelo menos parcialmente, influenciados pelas nossas suposições e crenças, interpretadas e sustentadas nos princípios e valores culturais. Entender a identidade é uma das maneiras de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações (HATCH e SCHULTZ, 2000). E, por outro lado, a identidade de uma organização interfere na imagem e reputação que, por sua vez, interferem na construção e sustentação da identidade, num processo cíclico e contínuo (WHETTEN, 1997 e ALMEIDA, 2005).

### Tipos de identidade

Estudos realizados comprovaram que uma organização tem várias identidades dependendo da perspectiva em que é analisada. Uma das abordagens de análise categoriza cinco tipos de identidade: *atual*, *comunicada*, *concebida*, *ideal* e *desejada* (BALMER e GREYSER, 2003).

- A *identidade atual* é constituída pelos atributos presentes, moldada pelo estilo de liderança, estrutura organizacional, tipo de negócios, tipo de mercado, qualidade dos produtos e serviços e desempenho organizacional.
- A *identidade comunicada* é revelada por meio do processo de comunicação e, num certo sentido, controlada pela empresa, por meio de sua propaganda, patrocínio e ações de Relações Públicas.
- A *identidade concebida* refere-se aos conceitos de percepção de imagem, reputação e marca corporativa sustentados pelos grupos de relacionamentos.
- A *identidade ideal* refere-se ao melhor posicionamento da empresa nos seus

mercados num determinado tempo. Fundamenta-se no planejamento estratégico e nas competências da organização.

- A *identidade desejada* é aquela que mora nos corações e mentes dos líderes da organização.

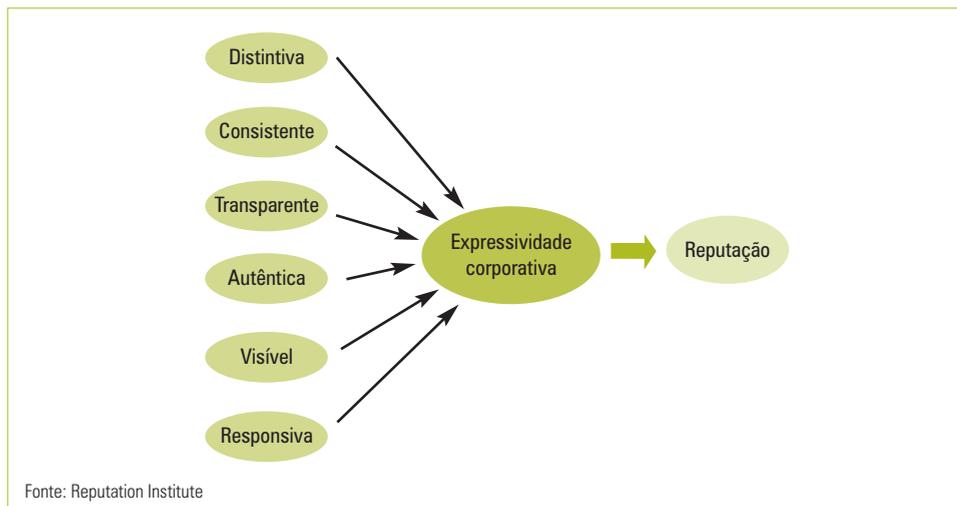
Enquanto a identidade ideal é mais racional e baseada em estudos de mercado e cenários, a identidade desejada é mais emocional. Essas várias identidades podem coexistir confortavelmente numa organização, mesmo que haja pequenas divergências entre elas. Todavia, a falta de alinhamento entre dois ou mais tipos de identidades pode enfraquecer as relações da organização com seus stakeholders.

Nosso interesse nos estudos de identidade para essa pesquisa se sustenta no entendimento de como a identidade se projeta por meio da Comunicação Organizacional. E, para analisar a comunicação, partimos do modelo criado por Fombrun e Riel (2004) denominado *expressividade corporativa*, que detalhamos a seguir.

### Modelo de expressividade corporativa

No modelo proposto por Fombrun e Riel (2004), seis dimensões da comunicação – visibilidade, distintividade, autenticidade, transparência, consistência e *responsividade*<sup>1</sup>

Figura 1  
As dimensões-chave da expressividade corporativa



1 *Responsividade* é palavra ainda não existente nos dicionários da língua portuguesa. É derivada da palavra *responsivo*, que significa, segundo o dicionário Aurélio, 1. Que contém resposta; 2. Que responde.

– impactam diretamente no processo de construção e sustentação da reputação. Os estudos revelam que as organizações que têm reputação positiva e forte ancoram seus processos de comunicação nesse conjunto de dimensões denominado *expressividade corporativa*.

- **Distintividade.** A reputação é construída quando a empresa ocupa uma posição distinta na mente de seus públicos. Apesar de a Intel e de a AMD serem competidoras na fabricação de microprocessadores na indústria de semicondutores e seus produtos serem comparáveis em qualidade, velocidade e potência, a Intel é muito mais conhecida. Sua campanha de marketing *Intel Inside*<sup>®</sup>, lançada em 1991, virtualmente definiu a Intel como fornecedor único de processadores com garantias de excelência para o usuário final (FOMBRUN; RIEL, 2004).
- **Autenticidade.** Uma reputação forte é construída por ações autênticas da empresa junto aos stakeholders. Tentar influenciar a opinião pública por meio uma comunicação orquestrada é uma situação que está fadada a falhar no longo prazo se os programas de comunicação não são originados em valores centrais, que sejam base dos comportamentos praticados pelos empregados no dia-a-dia da organização.
- **Transparência.** Uma forte reputação corporativa é desenvolvida quando as empresas são transparentes na condução de seus negócios (FOMBRUN; RIEL, 2004). Nos últimos anos, as organizações têm sido pressionadas para serem mais transparentes do que já foram no passado. Após os escândalos financeiros e, sobretudo, éticos em grandes empresas como Enron, WorldCom e outras, as práticas de negócios estão sendo, cada vez mais, fiscalizadas pela mídia, pelos analistas de negócios e investidores.
- **Consistência.** Halderen e Riel (2006) sustentam que a consistência é alcançada quando todas as mensagens corporativas forem consistentes entre si. Para isso acontecer, é necessário que elas expressem a identidade da organização. Além disso, essa consistência só será percebida pelos stakeholders ao longo do tempo. Para Almeida (2005), deve haver um alinhamento entre a consistência das ações organizacionais e a consistência no processo de comunicação. E, para garantir consistência, a comunicação corporativa deve ser integrada.
- **Responsividade.** A responsividade implica numa atitude de antecipação às demandas dos stakeholders e requer uma leitura eficaz de cenários, permitindo à organização agir de forma consciente e responsável em favor de tendências que venham a impactar seus relacionamentos. Sua comunicação requer respostas e diálogos efetivos.

Após a construção desse modelo, alguns pesquisadores se dedicaram a entender mais especificamente a influência de cada uma dessas dimensões. Nesse sentido, Halderen e Riel (2006), tendo como base a *Grounded Theory*, de Glaser e Strauss (1967), aprofundaram-se no entendimento das expressões *sinceridade*, *transparência* e *consistência*.

Segundo suas pesquisas, a comunicação de uma empresa expressa *sinceridade* ao revelar integridade e autenticidade de sua identidade, expressa *transparência* quando, ao divulgar informações, o faz de forma clara e completa, garante a relevância e confiabilidade dessas informações e estimula o diálogo com seus públicos. Finalmente, a comunicação de uma empresa expressa *consistência* quando suas mensagens são consistentes entre si, o que significa que as diferentes mensagens corporativas se referem de forma integrada e coesa aos atributos da sua identidade expressa em termos de seus valores, visão, missão e slogans; e também ao manter consistência em suas mensagens ao longo do tempo.

Agora que já vimos algumas referências sobre a importância da identidade de uma organização e como a comunicação deve expressar de forma ampla e sustentada suas mensagens corporativas, vamos apresentar os conceitos que mostram como a reputação sofre a influência da identidade e, destacadamente, da comunicação de uma organização.

### Imagem e reputação

Embora alguns autores utilizem os conceitos de imagem e reputação organizacionais como sinônimos, estudos recentes sobre reputação apontam duas características que as diferenciam: reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização. Imagem é definida como o reflexo da identidade, se traduz em como os outros vêem a organização, respondendo à indagação de *como somos vistos*. É uma percepção holística, sustentada por um determinado grupo em relação a uma organização, como resultado de um processo de criação de sentidos, em grande parte, derivado do que a organização comunica sobre si mesma, de informações de diversas e distintas fontes e de experiências com seus produtos e serviços. Na dinâmica de relacionamento entre imagem e reputação, as imagens são momentâneas, mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto que a reputação é relativamente estável. Nesse sentido, a organização pode vivenciar uma crise que afeta sua imagem de curto prazo, mas se tiver uma reputação forte, ela consegue administrar melhor a crise por contar com relacionamentos sustentados em ações e comportamentos que geram confiança, respeito e credibilidade. A construção da reputação é demorada e requer consistência de atitudes, no tempo e nas diversas situações em que a organização se insere. Por outro lado, essa estabilidade confere à reputação um valor único e intransferível, sendo considerada um dos ativos intangíveis estratégicos de grande importância. (FOMBRUN e RINDOVA, 1998; FOMBRUN e RIEL, 2004; DUTTON e DUKERICH, 1991; BALMER e GREYSER, 2003; RINDOVA, 1998; BARICH e KOTLER, 1991; ALVESSON, 1990; BROWN, 1998).

O conceito recorrente nos estudos acadêmicos sobre reputação corporativa a define como “uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio

da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para múltiplos stakeholders, ao longo dos anos”. (FOMBRUN e RINDOVA,1998)

Muitas vezes nos perguntamos por que algumas organizações têm um grau de simpatia, estima, admiração e confiança superior a outras organizações semelhantes? Os estudos indicam que essas organizações conseguem gerar um *apelo emocional* muito forte que se comporta como uma verdadeira “força de atração” junto a seus stakeholders. Podemos achar que o *apelo emocional* se dá quando a organização trabalha com produtos que são mais sensíveis aos consumidores como, por exemplo, a Johnson & Johnson com suas imagens de bebês e mães que nos tocam as emoções. Pode até ser mais fácil para uma empresa como a J&J, mas os estudos nos mostram que há empresas em setores distintos e até críticos que têm *apelo emocional* forte. A FedEx, que trabalha com serviços e entregas de produtos, tem o prazo como fator determinante, por exemplo, ao transportar órgãos humanos para transplante, em que cinco minutos podem significar a perda de uma vida. Outras empresas do setor business to business também conseguem trabalhar um forte *apelo emocional*. Por exemplo, a Intel, empresa de processador de computador. Quem já comprou um processador Intel ou tocou em um? Não precisamos do produto e nem da empresa fisicamente para criarmos um *apelo emocional* forte. Nesse caso especificamente, precisamos de argumentos e posicionamentos que nos assegurem a confiança de que nossos computadores vão funcionar nas horas críticas.

Fombrum e Riel (2004) ressaltam que o *apelo emocional* é resultado de um processo de comunicação consistente, coerente e distintivo, mas, principalmente, dos comportamentos e das ações construídas ao longo da vida organizacional. Nesse sentido, observamos que a construção de relacionamentos requer uma capacidade de monitoramento das expectativas de cada um dos grupos que impactam ou são impactados pelas ações da organização, o que nos permite conhecer melhor como “somos vistos”. Dessa forma, temos condições de conhecer os pontos positivos e negativos e alinhar a identidade da organização (*quem somos*) com suas imagens (*como somos vistos*) e com sua visão (*como queremos ser percebidos*). Quanto maior o alinhamento entre identidade, imagens e visão, maior será a força da reputação da organização.

Entender a reputação e sua influência tem sido objeto de estudo de vários acadêmicos em áreas como Comunicação, Economia, Administração, Sociologia e Contabilidade como podemos ver a seguir.

### A literatura acadêmica sobre reputação

De acordo com Berens e Riel (2004), o conceito de reputação corporativa tem despertado grande interesse na literatura acadêmica desde a década de 1950. Um dos precursores foi Martineau, que em 1958 já fazia uma distinção entre os componentes emo-

## Quadro 1

### Múltiplos pontos de vista sobre reputação corporativa

Administração	Marketing	Reputação é uma associação cognitiva em relação às empresas a qual prediz simpatia e comportamento de aprovação por parte dos stakeholders
	Teoria organizacional	Reputação são interpretações cognitivas utilizadas pelos observadores para construção de sentidos e usadas pela alta gerência para atribuir sentidos
	Gerenciamento estratégico	Reputação são ativos que atuam como barreira de entrada
Sociologia	Reputação são construções sociais usadas correta ou incorretamente pela empresa para realização do gerenciamento de impressões	
Economia	Reputação são sinais usados pelas empresas para comunicar suas principais forças e construir vantagem competitiva	
Contabilidade	Reputação é um ativo intangível que mede a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa	

Fonte: adaptado de Riel e Fombrun, 2007, p.50.

cional e funcional da reputação para diferenciar os verdadeiros atributos corporativos das percepções que as pessoas têm sobre as empresas. Desde então, pesquisadores de vários países têm ampliado os estudos sobre reputação corporativa, sobretudo no que se refere à relação com identidade, comunicação e marca corporativa, gerenciamento e mensuração, como podemos ver no quadro 1.

A reputação corporativa tem crescido em importância para as organizações nos últimos anos. Chajet (1997) argumenta que não se pode mais ignorar os impactos da reputação nas empresas. Para o autor, quatro forças externas estão influenciando o novo posicionamento das organizações. Primeiro, o interesse da mídia para o mundo dos negócios em resposta à demanda do público para essas informações. Segundo, a competição econômica entre países. Terceiro, uma inevitável comoditização de produtos e serviços que dificulta a diferenciação. Por último, os efeitos do capitalismo mundial que tem influenciado um crescente número de investidores interessados em negociar ações de empresas em bolsa de valores. Essa comoditização tem levado as

- 2 Por recursos intangíveis devem-se entender os direitos de patentes, as licenças, os contratos, a propriedade intelectual, as bases de dados, o know-how dos empregados e reputação de produtos e da empresa (HALL, 1992).

empresas a valorizarem seus ativos intangíveis<sup>2</sup> como forma de se distinguirem no mercado para obter vantagem competitiva sustentável. Dentre os ativos intangíveis, a reputação corporativa tem sido considerada pelos gestores como o mais relevante (HALL, 1992; SABATÉ e PUENTE, 2003).

A seguir apresentamos a pesquisa realizada que teve como objetivo buscar entender em que medida uma comunicação sincera, transparente e consistente impacta a reputação de uma organização.

## A pesquisa sobre expressividade corporativa e reputação

### A Cemig

A pesquisa foi conduzida na Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), empresa de economia mista que tem o governo do estado de Minas Gerais como seu principal acionista e, ao mesmo tempo, tem ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Madri e Nova York. Com 55 anos de existência, a Cemig é uma das maiores empresas brasileiras e é reconhecida como líder do setor elétrico no país, atuando nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. O público pesquisado foram seus clientes livres que, diferentemente dos clientes cativos, podem selecionar o fornecedor de energia, de acordo com a atual legislação do setor elétrico brasileiro. Para ilustrar, empresas como Usiminas, Fiat, Telemar, Mannesmann Vallourec, Vale, mesmo estando situadas no estado de Minas Gerais, podem comprar a energia no mercado livre. O critério de definição desse público considerou que, ao ter livre escolha, ele tem um nível de exigência maior do que os clientes cativos e, por isso mesmo, a reputação pode ser um dos determinantes de sua escolha. Além disso, os clientes livres foram responsáveis, em 2005, pelo consumo de mais de 40% de toda a energia vendida pela Cemig<sup>3</sup>, o que mostra que esses consumidores, além de serem os maiores clientes da Cemig, compõem um grupo de stakeholders extremamente relevante para a empresa.

### Avaliação da reputação e da comunicação: a metodologia RepTrak® e o modelo de expressividade corporativa

Para analisarmos as expressões corporativas e seu impacto na reputação, realizamos dois estudos, sendo um qualitativo e outro quantitativo. Partimos de uma análise de

3 Fonte – Relatório Anual (2005, p.74). “Com relação ao Ambiente de Livre Contratação (ALC), a Cemig Geração e Transmissão S. A. teve participação significativa em 2005. A empresa possui aproximadamente 150 contratos de venda para consumidores livres, totalizando 2000 MW médios”.

conteúdo dos meios de comunicação da Cemig para estudarmos em que medida as expressões corporativas – transparência, consistência e sinceridade – estavam presentes no discurso institucional. Em seguida, fizemos uma pesquisa quantitativa para mensurar a reputação e avaliar as percepções das expressões corporativas, utilizando duas metodologias. Para avaliar a reputação, utilizamos o RepTrak, desenvolvido pelo Reputation Institute<sup>4</sup>, e para avaliar as expressões corporativas da comunicação da Cemig utilizamos o modelo de Halderen e Riel (2006).

A metodologia RepTrak foi desenvolvida para mensurar e analisar a reputação organizacional, tendo como base as expectativas das pessoas em relação ao comportamento da empresa, por meio de 23 atributos agrupados em sete dimensões: produtos e serviços; desempenho financeiro; liderança; ambiente de trabalho; cidadania; governança; e inovação.

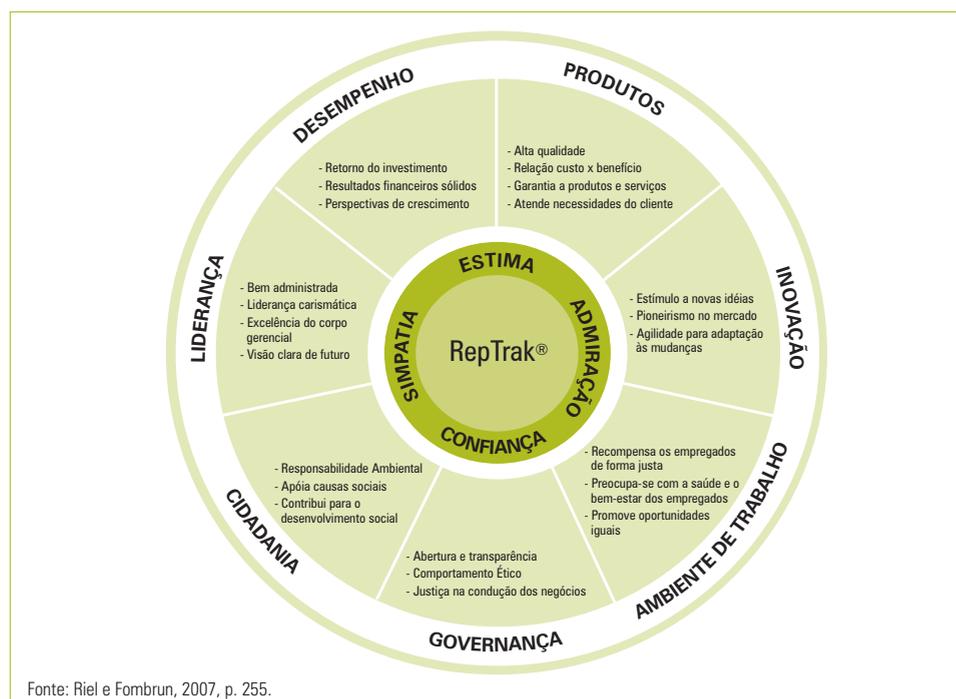
- *Produtos e serviços*: percepção da qualidade, relação custo e benefício, valor e credibilidade de produtos e serviços.
- *Desempenho financeiro*: percepção de resultados, perspectivas e risco.
- *Liderança*: percepção do quanto a organização é bem administrada, visão de futuro, papel dos líderes e do corpo gerencial.
- *Ambiente de trabalho*: percepção sobre remuneração, bem-estar dos empregados e garantia de oportunidades iguais.
- *Cidadania*: percepção da responsabilidade ambiental, investimento em causas sociais e contribuição para o desenvolvimento social.
- *Governança*: percepção do grau de abertura e transparência, comportamento ético e atuação de forma justa.
- *Inovação*: percepção do grau de inovação, agilidade para se adaptar às mudanças, pioneirismo.

Apresentamos a seguir o modelo RepTrak, que vem sendo estudado por pesquisadores na Europa, Ásia, Estados Unidos e Brasil, com resultados de pesquisas que permitem avaliar e comparar a reputação entre empresas de diversos setores, entender a relação de cada uma das dimensões como, por exemplo, os estudos sobre desempenho financeiro e reputação, governança e reputação, inovação e reputação e estudos que avaliam a relação de fatores que impactam a reputação, como cultura organizacional, comunicação, estratégia organizacional, dentre outros.

O modelo de expressividade corporativa de Halderen e Riel (2006) foi utilizado para mensurar as expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na comunicação da Cemig.

4 O Reputation Institute foi criado em 1997 por Charles Fombrun (New York University) e Cees B. M. van Riel (Erasmus University) com o objetivo de gerar conhecimentos sobre reputação corporativa. Atua em 29 países, inclusive no Brasil, com a PUC Minas sendo sua representante acadêmica.

Figura 2  
RepTrak Scorecard desenvolvido pelo Reputation Institute



### A abordagem qualitativa: análise de conteúdo

A Cemig utiliza em seu processo de comunicação diversas ações e meios de comunicação como portal (website), jornal interno, informativo para os empregados, discursos da alta administração, carta do presidente, informações para imprensa, folhetos institucionais, programas institucionais de TV, mensagens aos acionistas, teleconferências com acionistas e analistas de mercado, campanhas internas e externas, relatório anual, relatório de sustentabilidade e eventos, dentre outros.

Após a análise documental prévia do conjunto de meios de comunicação produzidos e veiculados pela Cemig em 2005, quatro veículos ou unidades de análise foram selecionados como representativos do conjunto para a realização da análise de conteúdo. Foram analisados o relatório anual, o relatório de sustentabilidade, o portal da empresa (website) e as campanhas internas e externas. Todo o material selecionado tem como público-alvo os clientes livres da empresa, dentre outros públicos. A análise de conteúdo teve como propósito identificar e contar todas as citações textuais ou gráficas presentes nesses materiais, para cada um dos indicadores de expressividade listados no quadro 2.

## Quadro 2

### Conjunto de indicadores de expressividade corporativa – Cemig

#### 1. Expressão corporativa - SINCERIDADE

**a. Revela a integridade da identidade da empresa** (observa-se que o comportamento da empresa é alinhado ao que é expresso em sua identidade)

- A qualidade dos serviços é uma tônica da empresa
- A empresa define a amplitude de seu negócio ao explorar ou pesquisar outros tipos de energia
- A empresa empenha-se para ser a melhor empresa de energia do país
- A empresa investe em responsabilidade socioambiental: segurança dos empregados e da comunidade, programas sociais e patrocínios, proteção do meio ambiente e crescimento sustentado

**b. Revela a autenticidade da identidade da empresa** (observa-se que os atributos da identidade mantêm-se desde a origem da organização)

#### c. Expressa honestidade

- A empresa é honesta ao lidar com ocorrências graves, desafios futuros e/ou melhorias necessárias
- A empresa assume a culpa quando é responsável
- A empresa assume suas responsabilidades

#### 2. Expressão corporativa – TRANSPARÊNCIA

##### a. Ampla abertura e clareza de informações

- Os objetivos estratégicos e/ou sociais são claramente definidos
- Os resultados dos objetivos estratégicos e/ou sociais são divulgados
- Ações e metas futuras em relação aos objetivos são definidas
- Figuras, gráficos ou tabelas expõem visualmente os resultados
- Os resultados dos objetivos estratégicos e/ou sociais são comparados com os resultados dos anos anteriores
- Os resultados dos objetivos estratégicos e/ou sociais são comparados com seus concorrentes

##### b. Garante a relevância e confiabilidade da informação

- A informação divulgada passa por auditoria externa
- A divulgação de seus relatórios econômicos, financeiros e sociais segue padrões estabelecidos por normas nacionais e internacionais
- A empresa define as questões relevantes a serem divulgadas a partir de consultas aos stakeholders

##### c. Estimula o diálogo

- A empresa estimula novas maneiras de estabelecer diálogos ativos com seus stakeholders
- A empresa utiliza-se de fóruns on-line para estabelecer diálogo com seus stakeholders
- Feedbacks de stakeholders sobre questões relevantes são abertamente divulgados

#### 3. Expressão Corporativa – CONSISTÊNCIA

**a. Consistência entre mensagens corporativas** (as diferentes mensagens corporativas se referem de forma integrada e coesa aos atributos da sua identidade expressa em termos de seus valores, visão, missão e slogans que são, de fato, a expressão de identidade da empresa)

**b. Consistência entre as mensagens corporativas ao longo do tempo** (a identidade da empresa é consistentemente expressa, ao longo do tempo, em termos de seus valores, visão, missão e slogans)

Fonte: Adaptado de Halderen e Riel, 2006, p. 35.

**Tabela1**  
**Número de citações por unidade de análise**

Expressividade Corporativa	Indicadores de Expressividade	Relatório Anual	Relatório de Sustentabilidade	Portal (Internet)	10 Campanhas internas e externas	Total Parcial	Total Geral
<b>Sinceridade</b>	Revela integridade da identidade da empresa	82	147	148	163	540	<b>549</b>
	Revela autenticidade da identidade da empresa	NA*	NA	NA	NA	–	
	Expressa a honestidade da empresa	6	2	1	0	9	
<b>Transparência</b>	Ampla abertura e clareza das informações	77	7	4	8	96	<b>121</b>
	Garante relevância e confiabilidade das informações	5	0	3	0	8	
	Estimula o diálogo com os stakeholders	5	0	5	7	17	
<b>Consistência</b>	Consistência entre mensagens corporativas	115	90	145	107	457	<b>457</b>
	Consistência das mensagens ao longo do tempo	NA	NA	NA	NA	–	
<b>Nº de citações</b>		290	246	306	285		<b>1127</b>

\* NA – não avaliado, pois o período de análise de um ano não é suficiente para se tirar conclusões a respeito dos indicadores: *revela autenticidade da identidade e consistência das mensagens ao longo do tempo.*

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de conteúdo mostrou que as expressões *sinceridade*, *transparência* e *consistência* estavam substancialmente presentes nos meios de comunicação analisados e a frequência de citações de cada expressão variou em função de cada indicador de expressividade corporativa e do tipo de unidade de análise pesquisada, como demonstra o quadro acima.

### A abordagem quantitativa

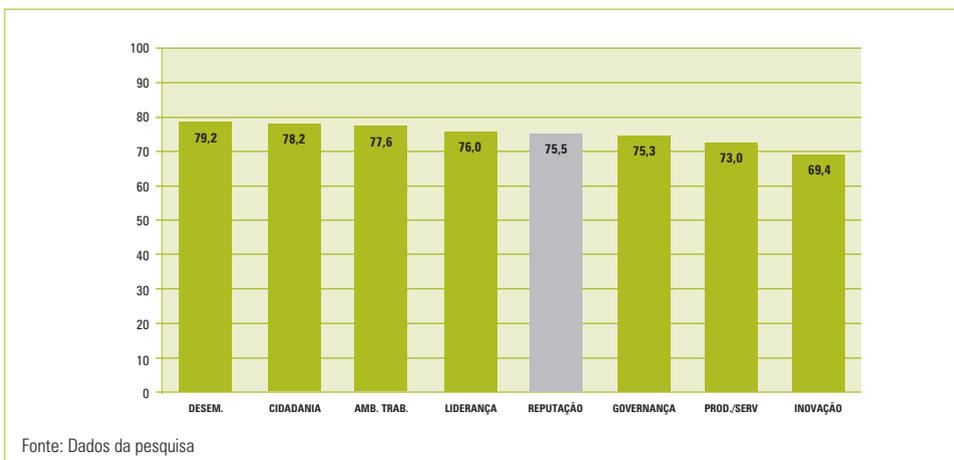
O número de clientes livres da Cemig em 2005 era cerca de 150, agrupados em 84 grandes grupos empresariais. Diante dessa população de empresas, obteve-se uma amostra de 62 respondentes válidos, representando cerca de 40% do total de clientes livres e 55% do total de grupos empresariais, o que torna a amostra representativa. Além disso, observamos que os grandes setores industriais estavam representados nessa amostra (siderúrgico, ferro-liga, não-ferrosos, químico, cimento, mineradora, alimentício, bebida, cerâmica, automobilístico, fertilizantes, higiene pessoal e têxtil), indicando que opiniões diversas advindas de setores diferentes estavam representadas na amostra em

estudo. Dessa forma, podemos considerar que, embora esta pesquisa utilize uma amostragem por conveniência, o tamanho da amostra conduz a conclusões que irão representar a população.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado disponibilizado para todos os clientes livres da Cemig, via Internet. A pesquisa teve como propósito dois focos de análise. O primeiro teve como objetivo mensurar a reputação da empresa, na percepção dos clientes livres, utilizando-se a metodologia RepTrak, e o segundo, medir as percepções dos clientes livres em relação à sinceridade, transparência e consistência no processo de comunicação da Cemig.

Ao aplicar a metodologia RepTrak, a média obtida para a dimensão reputação foi 75,5 (escala de 0,0 a 100,0), indicando que a Cemig é percebida pelos clientes livres como uma empresa que tem uma boa reputação.

### Gráfico 1 Dimensão da reputação

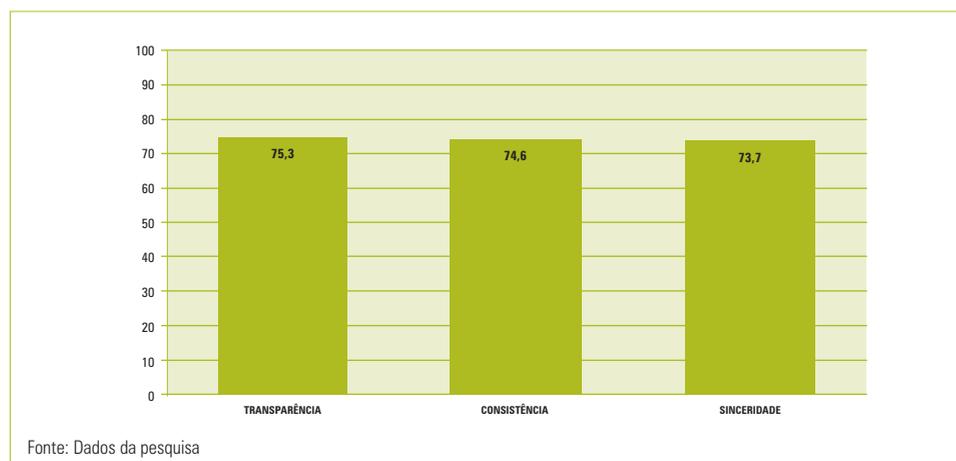


Quanto à mensuração das três expressões corporativas, os resultados apontaram que as médias obtidas para as expressões: *transparência* – 74,3; *consistência* – 74,6; e *sinceridade* – 73,7 (escalas de 0,0 a 100,0) foram elevadas, revelando um significativo grau de expressividade corporativa no processo de comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres.



## Gráfico 2

### Média da transparência, consistência e sinceridade



## Conclusões

A pesquisa qualitativa revelou a existência de um elevado número de citações para cada expressão corporativa – transparência, consistência e sinceridade – em todos os meios de comunicação analisados, o que indica que a Cemig se posiciona de maneira intencional para estabelecer um processo de comunicação que favoreça uma percepção favorável dos stakeholders em relação à empresa. Chamam a atenção alguns dados apresentados em seu material de comunicação, que aponta um crescimento dos acidentes, destacando que, embora a segurança seja um dos aspectos estratégicos fundamentais para a empresa, ela obteve um decréscimo em relação ao ano anterior. Outros dados mostram situações críticas com as quais a empresa teve que lidar durante o ano. Essas informações veiculadas em seu material institucional reforçam uma posição de sinceridade e transparência, o que nem sempre é possível em empresas que têm como acionista o Governo e que procuram sempre mostrar apenas o “lado positivo” de suas ações. Observa-se uma independência da empresa, não assumindo a linha do discurso de Governo e se posicionando como uma empresa de serviços que presta contas à sociedade. Se considerarmos os clientes livres como um dos públicos mais bem informados e mais críticos, por se situarem no universo corporativo de grandes empresas que buscam sempre o melhor fornecedor e a melhor relação custo e benefício na aquisição de energia, podemos afirmar que a Cemig tem junto a seus clientes livres uma percepção muito positiva em relação a sua comunicação que expressa transparência, consistência e sinceridade. A comunicação se reflete na percepção de uma reputação positiva, em que a empresa obteve um resultado muito próximo para todas as sete dimensões pesquisadas – desempenho, cidadania, ambiente de trabalho, liderança, governança, produtos e serviços e inovação. Ao ana-

lisarmos em detalhe as respostas obtidas, constatamos que um dos pontos que mais afetam a reputação junto aos clientes livres é a relação custo e benefício, na dimensão produtos e serviços. Isso indica que, para esses clientes, a possibilidade de melhorar a percepção da relação preço x produto e serviços pode impactar positivamente em sua reputação.

Os resultados quantitativos deste estudo sobre a relação expressividade corporativa e reputação confirmam os resultados de estudos realizados pelos pesquisadores Mignon van Halderen e Cees van Riel (2006) sobre o mesmo tema, o que contribui para aumentar o conhecimento a respeito da comunicação como um importante antecedente na construção e sustentação da reputação das empresas.

Como resultado final, o estudo revelou que as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pela organização, ao expressarem sinceridade, transparência e consistência geram impressões favoráveis nos stakeholders, indicando que a Comunicação Organizacional é um dos precedentes na construção e sustentação da reputação.

Os resultados desse trabalho reforçam a necessidade de avançarmos nos estudos sobre a relação da comunicação com a reputação para que possamos orientar melhor as organizações na definição de estratégias de comunicação que contribuam para construir e fortalecer a reputação organizacional.

## Referências

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Londres: Routledge, 2003.
- ALMEIDA, A. L. C. *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. Tese de Doutorado, Belo Horizonte, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, UFMG: 2005.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? *Organization Studies*, v.11, n.3, 1990, p. 373-94.
- ARGENTI, P. A. The power of integration: building a corporate communication function that is greater than the sum of parts. In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. *Proceedings...* New York, 2006. Disponível em: < <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>>
- BALMER, J. Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, v.21, n.1, 1995, p. 22-46.
- BALMER, J. e GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Londres: Routledge, 2003.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, v.32, n.2, 1991, p.94-104.
- BERENS, G. e RIEL, C. B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v.7, n.2, 2004, p.161-78.

- BROWN, T. J. Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. *Corporate Reputation review*, London, v.1, n.3, 1998, p. 215-33.
- CHAJET, C. Corporate reputation and the bottom line. *Corporate Reputation Review*. London, v.1, n.1/2, 1997, p. 19-23.
- COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. *Relatório anual 2005*. 2005a. Disponível em: <<http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios.asp#>> Acesso em: mar. 2007.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de sustentabilidade 2005*. 2005b. Disponível em: <[http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios\\_sustentabilidade.asp#](http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_sustentabilidade.asp#)> Acesso em: 15 mar. 2007.
- CORNELISSEN, J. P.; VAN BEKKUM, T.; e VAN RULER, B. Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, v.9, n.2, 2006, p.114-33.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, 1991, p. 517-54.
- FOMBRUM, C. J. e RINDOVA, V. P. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study, *Corporate Reputation Review*, v.1, n.1, 1998, p. 205-14.
- FOMBRUM, C. J. e RIEL, C. B. M. *Fame e fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n.1/2, 1997, p. 5-13.
- FORMAN, J. e ARGENTI, P. A. How corporate communication influences strategy implementation, reputation and corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n.3, 2005, p. 245-64.
- GLAZER, B. G. e STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Illinois: Aldine Publishing Company, 1967.
- HALDEREN, M. D. e RIEL C. B. M. *Developing a corporate expressiveness model for managing favorable impressions among stakeholders*, In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. *Proceedings...* New York, 2006.
- HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. v. 13, n. 2, 1992, p. 135-144.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. v. 31, n.5/6, 1997, p.356-65.
- \_\_\_\_\_. Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M. J.; LARSEN, M. H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000.
- MARGULIES, W. Make the most of your corporate identity: a well-managed program involves more than just changing a name. *Harvard Business Review*, p. 66-72, jul./ago. 1977.
- MARTINEAU, P. Shaper focus for the corporate image. In: BALMER, J. M. T. e GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge, 2003.
- NUNES, D. A. *O papel estratégico da comunicação na construção e sustentação da reputação corporativa: um estudo de caso*

numa empresa do setor elétrico. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte, Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC-MG: 2007.

OLINS, W. Corporate identity: the myth and the reality. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge, 2003.

RIEL, C. B. M. e FOMBRUN C. J. *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge, 2007.

RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*, London: Prentice Hall, 1995.

\_\_\_\_\_. Principles of corporate communication. Londres: Acadêmic. In: BALMER, J. M. T. e GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge, 2003.

RINDOVA V. P. e FOMBRUN, C. J. Constructing competitive advantage: the role of constituent interaction. *Strategic Management Journal*, v.20, n.8, 1999, p. 691-710.

RINDOVA, V. P. The image cascade and formation of corporate reputations, *Corporate Reputation Review*. v. 1, n. 1/2, 1998, p. 188-94.

SABATÉ, J. M. de la F. e PUENTE, E. Q. The concept and measurement of corporate reputation: an implication to Spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, London: v.5, n. 4, 2003, p. 280-301.

WHETTEN, David A. Theory development and the study of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1, 1997, p. 15-23.

WIEDMANN, K-P. e PRAUSCHKE, C. How do stakeholder alignment concepts influence corporate reputation? The role of communication in reputation building. In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. *Proceedings*: New York, 2006b

