

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS

CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

JESSICA DOS SANTOS CRUZ

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO COM OS  
PÚBLICOS: ASPECTOS CONSTITUINTES DO ESTUDO *EDELMAN TRUST  
BAROMETER* PARA A APREENSÃO DA CONFIANÇA DAS PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2021

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS

CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

JESSICA DOS SANTOS CRUZ

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO COM OS  
PÚBLICOS: ASPECTOS CONSTITUINTES DO ESTUDO *EDELMAN TRUST  
BAROMETER* PARA A APREENSÃO DA CONFIANÇA DAS PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2021

JESSICA DOS SANTOS CRUZ

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO COM OS  
PÚBLICOS: ASPECTOS CONSTITUINTES DO ESTUDO *EDELMAN TRUST  
BAROMETER* PARA A APREENSÃO DA CONFIANÇA DAS PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientador: Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Porto Alegre

2021

JESSICA DOS SANTOS CRUZ

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO COM OS  
PÚBLICOS: ASPECTOS CONSTITUINTES DO ESTUDO *EDELMAN TRUST  
BAROMETER* PARA A APREENSÃO DA CONFIANÇA DAS PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Diego Wander da Silva (orientador)

---

Avaliador(a) 1

---

Avaliador(a) 2

Porto Alegre

2021

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, em quem deposito toda a minha confiança. Aquele Era, É e sempre Será. Com certeza, na minha vida não há outro Deus além de Ti, nem outro amor e nem outra fonte de orgulho. Sem Deus, eu não teria chegado até aqui, pois Ele sabe quantas vezes pensei em desistir. Mas, graças às pessoas que colocou em minha vida, que me incentivaram e acreditaram em mim, mesmo quando eu não acreditava, consegui chegar até aqui.

Meu maior agradecimento só pode ser destinado a pessoa que sempre me apoiou, lutou ao meu lado, se preocupou, deu o seu máximo para que eu pudesse ter as oportunidades que não lhe foram concedidas: Mãe. Sem a senhora, com certeza eu não teria nem tentado entrar na faculdade. Se não fosse as suas orações, eu não teria conseguido a bolsa de estudos, não teria continuado quando tudo ficou difícil. Passamos por muitas coisas nesses quatro anos, perdas inestimáveis, mas também tivemos vitórias. A cada semestre em que fui aprovada, pra senhora era como se tivesse ganhado na loteria, era festa e alegria a cada pequeno passo para chegar até este momento.

Não posso e nem devo esquecer de agradecer aquele que faz todas as minhas vontades: meu tio, meu amigo, muitas vezes um pai, Duda (Eduardo). Muito obrigada por correr comigo de um lado para o outro, por me levar e me buscar na PUCRS. Obrigada pelos finais de semana silenciosos para não me atrapalhar na construção da monografia. Obrigada por todo apoio e carinho!

À minha família: não tenho palavras para expressar o quanto vocês foram importantes nessa jornada, entendendo minhas ausências em jantares e almoços. Obrigada por cuidarem de mim, me apoiarem e me amarem, mesmo quando estou de mau humor e fico em silêncio.

Lucrecia (*In memoriam*) e Leandro: meus padrinhos, os melhores que minha mãe poderia ter escolhido. Sempre me ajudando e cuidando. Mesmo sem eu pedir, vocês fizeram tanto por mim que vou ser eternamente grata. Lú, mesmo que tu não esteja mais aqui, ainda quero te agradecer por ter acreditado tanto em mim. Ainda quero fazer você se orgulhar de mim. Lê, obrigada por me incentivar e investir em mim, mesmo que eu não fale muito, sou muito grata por tudo o que tu fizeste por mim, desde minha infância.

Aos Gordinhos: Mariana, Josiane, Paula, Silvia, Roger, Mauricio, Pedro e Filipe, sou grata a Deus pela vida de vocês. São tantos anos juntos, brigando, rindo, chorando, comendo, comendo muito, brincando, viajando e se apoiando. Sempre encontramos uns nos outros apoio e força, e nesses quatro anos não foi diferente. Nós construímos uma história juntos e sou grata a Deus por isso. A vocês dedico meu amor e amizade, mesmo quando não quero ver ninguém (risos).

Nós de RP: Marina, Vitória, Eduarda, Mariana e André, muito obrigada por esses quatro anos. Sei que muitas vezes briguei com vocês, me irritei, mas saibam que vocês moram no meu coração. Começamos em muitos e terminamos em cinco. Obrigada por esse tempo, pela paciência, pelas viradas de noite fazendo trabalho, pela parceria em cada novo semestre. Vocês me mostraram que na universidade também se faz amizades.

Cleusa, Diego, Fernanda e Franciele: Vocês me ensinaram além do que eu poderia imaginar, lições de vida para além da academia. Vocês acreditaram em mim e no potencial que eu não via, e me deram oportunidade de crescer. Cleusa, sinto uma alegria imensa ao falar que tu és minha professora e orientadora de iniciação científica. Tu és um exemplo de professora, pesquisadora, e um exemplo de quem eu quero ser quando crescer. Diego, muito obrigada por toda a paciência, por todo apoio, por todos os ensinamentos, e desculpa por tantas mensagens de desespero com a monografia. E como costumamos falar no grupo: O mundo é pequeno demais para esse “homão”!

A todos os professores de Relações Públicas da Famecos: obrigada por tantos ensinamentos, por toda calma e paciência demonstrada durante esses quatro anos de curso. Agradeço a todos os professores que nos inspiraram desde o início da graduação (Glafi e Neka), vocês são fontes de exemplos para nós!

## RESUMO

O presente trabalho se insere nas reflexões que envolvem comunicação organizacional e relacionamento com os públicos, especificamente sobre a confiança entre pessoas e organizações. Nossos objetivos são refletir sobre as dimensões da comunicação organizacional, as práticas de relacionamento com os públicos e acerca dos conceitos identidade, imagem e reputação; compreender a história da Edelman e do estudo *Edelman Trust Barometer*, a partir do entendimento de confiança; e, analisar os aspectos constituintes do questionário que integra a metodologia de coleta de dados do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021. A pesquisa se configura como exploratória (GIL, 2019), a partir das técnicas bibliográfica e documental. Também estudamos as questões propostas pelo referido estudo, visando à apreensão de como os níveis de confiabilidade são revelados, o que ocorre via Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016). As primeiras considerações indicam que a confiança, apesar de se configurar como uma abordagem conceitual incipiente no contexto nacional das relações públicas, está intimamente ligada à efetividade dos relacionamentos entre organizações e públicos. A partir da análise de conteúdo (AC), é possível identificar ações, atitudes e comportamentos com potência para elevar o nível de confiabilidade dos públicos em relação às instituições.

**Palavras-chaves:** Comunicação organizacional; Relações Públicas; Confiança; Edelman; *Edelman Trust Barometer*.

## ABSTRACT

The present work is inserted in the reflections that involve organizational communication and relationship with the public, specifically about the trust between people and organizations. Our objectives are to reflect on the dimensions of organizational communication, the practices of relationship with the public and about the concepts of identity, image, and reputation; to understand the history of Edelman and the Edelman Trust Barometer study, from the understanding of trust; and, to analyze the constituent aspects of the questionnaire that integrates the methodology of data collection of the Edelman Trust Barometer - 2021 edition. The research is configured as exploratory (GIL, 2019), based on bibliographic and documental techniques. We also studied the questions proposed by the mentioned study, aiming at the apprehension of how the levels of trustworthiness are revealed, which occurs via Content Analysis (BARDIN, 2016). The first considerations indicate that trust, despite being configured as an incipient conceptual approach in the national context of public relations, is closely linked to the effectiveness of relationships between organizations and publics. From the content analysis (CA), it is possible to identify actions, attitudes and behaviors with power to raise the level of trustworthiness of publics in relation to institutions.

**Keywords:** Organizational communication; Public relations; Trust; Edelman; Edelman Trust Barometer.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Portfólio de serviços da Edelman.....	29
Figura 2 - Batalha de Seattle e a dispersão de manifestantes.....	30
Figura 3 - Principais aprendizados do <i>Edelman Trust Barometer</i> – 2001 a 2004.....	34
Figura 4 - Principais aprendizados do <i>Edelman Trust Barometer</i> – 2005 a 2008.....	35
Figura 5 - Principais aprendizados do <i>Edelman Trust Barometer</i> – 2009 a 2012.....	36
Figura 6 - A transformação da “estrutura” da confiança de 2001 a 2011.....	37
Figura 7 - Principais aprendizados do <i>Edelman Trust Barometer</i> – 2013 a 2016.....	38
Figura 8 - Principais aprendizados do <i>Edelman Trust Barometer</i> – 2017 a 2020.....	39
Figura 9 - Principal aprendizado do <i>Edelman Trust Barometer</i> – 2021.....	41
Quadro 1 - Lista completa das ações avaliadas.....	45
Quadro 2 - Atitudes/ações que incidem sobre a confiança.....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>POR QUE FALAR SOBRE CONFIANÇA?</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS E IDENTIDADE, IMAGEM(NS) E REPUTAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
2.1.	DIMENSÕES E ENTENDIMENTOS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	14
2.2.	NUANCES SOBRE O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS.....	18
2.3	IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO: CONCEITOS RELACIONADOS À CONFIANÇA.....	20
<b>3</b>	<b>CONFIANÇA, EDELMAN E O ESTUDO <i>EDELMAN TRUST BAROMETER</i></b> ... <b>26</b>	
3.1	ENTENDIMENTOS SOBRE CONFIANÇA.....	26
3.2	EDELMAN, UMA DAS MAIORES AGÊNCIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DO MUNDO.....	28
3.3.	<i>EDELMAN TRUST BAROMETER</i> AO LONGO DOS ANOS E A CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE CONFIANÇA.....	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DOS ASPECTOS CONSTITUINTES DO ESTUDO <i>EDELMAN TRUST BAROMETER</i> PARA A APREENSÃO DA CONFIANÇA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES – EDIÇÃO 2021</b> .....	<b>43</b>
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
4.2	CATEGORIZAÇÃO DAS ATITUDES QUE PROPICIAM A CONFIANÇA.....	46
4.3	DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS – PERCEPÇÕES QUE GERAM CONFIANÇA.....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>

## 1 POR QUE FALAR SOBRE CONFIANÇA?

A confiança é um termo comumente visibilizado na mídia, diversas vezes no contexto de pesquisas e associado a expressões como “nível de confiança”. Todavia, percebemos que há outros enfoques possíveis e que, pouco a pouco, ganham relevância, inclusive na área em que esse estudo se insere, a comunicação organizacional. Pensar a confiança no contexto das relações entre organizações e públicos nos parece bastante oportuno.

A pandemia que vivemos, de Covid-19, apresenta novos contornos a essa pauta. Ela ganhou escala global em fevereiro de 2020, trazendo uma série de imprevisibilidades e potencializando incertezas. De acordo com o estudo *Edelman Trust Barometer* (EDELMAN, 2021), a confiança nas organizações foi posta a prova sistematicamente, resultado da alta expectativa dos públicos em um contexto pautado pelas incertezas. O governo perde confiança, as organizações<sup>1</sup> se tornam mais confiáveis, a mídia é vista como parcial e as Organizações Não-Governamentais (ONGs) são percebidas como éticas, porém menos competentes (EDELMAN, 2021).

Para chegar a esses e a outros resultados do referido estudo, a Edelman<sup>2</sup>, agência global de Relações Públicas, contempla questões emergentes da sociedade, assim como assuntos atrelados ao cotidiano das organizações. A investigação é realizada há 20 anos e tem levantado dados, *insights* e questões pertinentes para a confiabilidade nas organizações, no governo, na mídia e nas ONGs. Nossa proposta envolve o *Edelman Trust Barometer*, pela sua relevância em nível acadêmico e mercadológico, especificamente as condicionantes consideradas para a apreensão da confiança.

Após esse breve contexto, expomos os nossos problemas de pesquisa: 1) Como podemos compreender as dimensões da comunicação organizacional, as práticas de relacionamento com os públicos e os conceitos identidade, imagem e reputação?; 2) Que aspectos marcam a história da Edelman e do estudo *Edelman*

---

<sup>1</sup>O estudo *Edelman Trust Barometer* utiliza a expressão “empresas”. Contudo, ao longo do trabalho, nos referimos a elas como organizações, para que contemplemos as do primeiro, segundo e terceiro setor, amplitude estabelecida na referida investigação.

<sup>2</sup>Por questões de clareza textual, quando nos referimos à agência, acrescentamos o artigo “a” antes de Edelman. Esse detalhe nos parece oportuno por Edelman ser o sobrenome do fundador e da família e, ao mesmo tempo, o nome da agência.

*Trust Barometer*, sobretudo associada ao conceito de confiança?; e, 3) Quais são os aspectos constituintes do questionário que integra a metodologia de coleta de dados do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021?

A partir dos problemas de pesquisa, estipulamos nossos objetivos. São eles: 1) Refletir sobre as dimensões da comunicação organizacional, as práticas de relacionamento com os públicos e acerca dos conceitos identidade, imagem e reputação; 2) Compreender a história da Edelman e do estudo *Edelman Trust Barometer*, a partir do entendimento de confiança; e, 3) Analisar os aspectos constituintes do questionário que integra a metodologia de coleta de dados do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021.

Em termos metodológicos, a pesquisa se configura como exploratória, entendida como um tipo de pesquisa que é utilizado quando o assunto tratado é pouco explorado. Tem por “finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” (GIL, 2019, p. 26). Ela é desenvolvida a partir das técnicas bibliográfica e documental, nas perspectivas indicadas por Marconi e Lakatos (2021). Para a reflexão de base empírica, recuperamos os relatórios do *Edelman Trust Barometer* desses 20 anos de estudo, com exceção de 2003 e 2004, visto que os *reports* que não encontram-se disponíveis. Especificamente no que se refere aos aspectos constituintes do questionário que integra a metodologia de coleta de dados do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021, adotamos a Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2016), para o tratamento dos dados.

A motivação para a escolha do tema da presente monografia decorre da clareza de que a confiança é um aspecto decisivo para escolhas, recomendações e formação da opinião sobre as organizações, conforme assegura um dos relatórios da Edelman (2015). Isso nos motiva a tratar sobre esse tema, na intenção de contribuir para que ganhe relevância no contexto da comunicação. Nesse caminho, os estudos da Edelman envolvem aprendizados relevantes para pensar as características e variações que a envolvem. Igualmente, ao tratar de confiança, pensamos em relações afetivas e efetivas. Conforme Boiry (2003, p. 78), “[...] sem confiança nada se pode fazer no campo das relações humanas. Sem confiança não há diálogo, adesão, participação, comunicação no verdadeiro sentido da palavra. [...] a confiança é tão vital para o homem quanto para a empresa”.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O capítulo dois aborda a comunicação organizacional e o relacionamento

com os públicos. Procuramos contextualizar as dimensões da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009), fundamentadas no pensamento complexo de Morin (2005). Também recuperamos os conceitos identidade, imagem e reputação, por entendermos que apresentam interfaces com confiança. Ancorando-nos em autores como Barros Filho e Neto (2019), Marchiori (2017), Dreyer (2017), Han (2017) Ferrari (2016), Lima e Oliveira (2012), Kunsch (2009), lasbeck (2009, 2007 e 2001), Baldissera (2007), Boiry (2003), Ruão (2001) e Hon e Grunig (1999)

O capítulo três se dirige à compreensão da confiança, a apresentar a Edelman e sua história, bem como o estudo *Edelman Trust Barometer*. Para isso, contribuem Almeida (2017), Han (2017), Araújo (2016), Wisner (2012), Farias (2011), Boiry (2003) e Hon e Grunig (1999). Também recorreremos à Edelman (2020) e aos estudos desenvolvidos entre 2001 e 2021. Entendemos que isso é fundamental para compreender essa linha histórica e as nuances que envolvem a confiança nas organizações.

No capítulo quatro, inicialmente, detalhamos as estratégias metodológicas adotadas. Em seguida, apresentamos a categorização dos atributos constituintes da confiança a partir do relatório do *Edelman Trust Barometer* (2021), com base em Bardin (2016). Após a apresentação das categorias, buscamos detalhar cada atributo elencado, a partir das subcategorias que as integram.

Esperamos que a monografia possa demonstrar a relevância dos estudos sobre confiança no contexto e para a comunicação organizacional, assim como a importância de se entender confiança como um sentimento motivador e decisivo para os relacionamentos e a constituição de vínculos. Desde já, destacamos a incipiência da literatura com esse foco no Brasil e mesmo na Língua Portuguesa, o que também nos mobiliza ao desenvolvimento do estudo.

## **2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS E IDENTIDADE, IMAGEM(NS) E REPUTAÇÃO**

Neste capítulo focamos nosso trabalho na reflexão das dimensões da comunicação organizacional e no papel da atividade de Relações Públicas como gestora da comunicação organizacional. Para isso nos apropriamos de autores como Marchiori (2017), Baldissera (2009), Kunsch (2009), entre outros. Igualmente, refletimos sobre os relacionamentos entre públicos e organizações, ancorados em Lima e Oliveira (2012) e Hon e Grunig (1999), por exemplo. Também, entendemos como oportuno conceituar os termos identidade, imagem e reputação, tendo em vista as interfaces com confiança, com base em Barros Filho e Neto (2019), lasbeck (2007, 2001), Thomaz (2007) e Ruão (2005, 2001).

### **2.1. DIMENSÕES E ENTENDIMENTOS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Neste tópico apresentamos algumas definições de comunicação organizacional e as dimensões criadas por Baldissera (2009), na tentativa de estabelecer bases conceituais à nossa investigação. Antes disso, evidenciamos a visão, ancorados em Morin (2005, p. 69), de que “estamos condenados ao pensamento incerto, a um pensamento trespassado de furos, a um pensamento que não tem nenhum fundamento absoluto de certeza”. Tal perspectiva revela a clareza sobre as imprevisibilidades enquanto condicionante social e comunicacional.

Kunsch (2009, p. 54) assegura que, “[...] como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos”. Sob essa ótica, partimos da concepção de que a comunicação organizacional não pode ser controlada ou limitada às práticas comunicacionais formais e institucionalizadas, pois ela depende do outro – ou seja, está envolvida sob perspectiva relacional. Além disso, não parece-nos oportuno que seja “separada” dos contextos, posto que se configura e se redimensiona constantemente pelas trocas e interações dos públicos com a organização. Para Shockley-Zalabak (2006, citado por MARCHIORI, 2017, p. 169), comunicação organizacional é “[...] um complexo processo de interação, pessoas, mensagens, significados e propósitos”.

Nessa linha, conforme Baldissera (2009, p. 119), “[...] toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada comunicação organizacional”. A noção de complexidade<sup>3</sup> está intrínseca a esse pensamento. Ao aproximarmos as contribuições de Baldissera (2009) e Kunsch (2009), percebemos que a comunicação organizacional é ampla e abrangente e que envolve dinâmicas que a organização não pode controlar, mesmo que por vezes atue nessa direção ou com esse desejo.

A complexidade, intrínseca aos processos e dinamicidades da comunicação, abarcam diferentes públicos da organização. Nesse sentido, não há controle sobre o que esses interlocutores pensam e dizem sobre ela. Na visão de Baldissera (2009, p. 117), isso “[...] exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atender para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio”.

Baldissera (2009) indica que as dinâmicas de comunicação podem ser estabelecidas a partir de três dimensões: *organização comunicada*, *organização comunicante* e *organização falada*. A primeira dimensão “[...] compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio”. Essa dimensão contempla toda fala da organização, tudo que ela diz sobre si mesma, ou seja, os sentidos de si que ela projeta. Já a *organização comunicante*, por sua vez, considera qualquer intenção de comunicação relacionada à organização. Conforme Baldissera (2009, p. 118):

[...] atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização. Além dos processos planejados, também assumem relevo os processos que se realizam na informalidade; inclusive aqueles que irrompem sem que a organização tenha conhecimento.

A *organização comunicante* dialoga com o pensamento complexo de Morin (2006), pois dá espaço à visão de incerteza e às imprevisibilidades características dos relacionamentos. Para Baldissera (2009, p. 118-119), estão “inclinadas a assumir mais potência para perturbar a ordem posta”. Ela engloba os sujeitos envolvidos e as culturas que incidem sobre eles, o que impacta nas menções à

---

<sup>3</sup> A complexidade aqui é associada ao pensamento de Morin (2005).

organização, de modo que a organização “perde” o controle sobre os sentidos que são a ela associados. É necessária atenção da comunicação oficial, ou organização comunicada para “[...] neutralizar uma percepção equivocada da alteridade sobre a organização”, ou seja, tentar mitigar ou esclarecer entendimentos equivocados que os públicos possam ter e que fragilizem, ou possam vir a fragilizar, a organização e o relacionamento com interlocutores estratégicos.

A terceira dimensão da comunicação organizacional se distancia ainda mais do controle da organização, sendo informal e indireta. A *organização falada* engloba qualquer menção sobre a organização, seja em uma roda de conversa ou em um jantar em família. Para Baldissera (2009, p. 119) “esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são comunicação organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles”. O autor afirma que ainda assim é possível acompanhar de alguma forma essas falas, para também atuar no intuito de minimizar equívocos ou boatos que possam persistir. Reiteramos que as dimensões propostas por Baldissera (2009) evidenciam as imprevisibilidades que envolvem a dinâmica comunicacional.

Por sua vez, Marchiori (2017, p. 170) assegura que:

Vemos que os estudos da comunicação organizacional assumem uma nova dimensão, sendo os desafios para o novo século: inovar em teoria e metodologia, englobar o papel da ética, evoluir na análise de problemas interpessoais do micronível para o macronível, examinar novas estruturas organizacionais e tecnologias, entender a mudança organizacional da comunicação, e explorar a diversidade e os aspectos da comunicação intergruppal

A partir do trecho destacado, entendemos que este “novo século” impulsiona a uma visão humanizada nas e das relações organizacionais, na qual a comunicação é imprescindível. Assim, é oportuno conceber comunicação organizacional para além dos fluxos de informação, de modo que as práticas comunicacionais contemplem estratégias de aproximação com os interlocutores, e que percebam que não há controle sobre os sujeitos. Estamos tratando de relacionamentos e interações. Ainda de acordo com Marchiori (2017, p. 172, grifo nosso), “podemos então entender que profissionais (*que atuam com esses processos*) devem buscar estratégias que aproximem as pessoas, tornando possível o envolvimento que consequentemente, gera relacionamento”.



Vale comentar, também, nosso entendimento de que a atividade de Relações Públicas é responsável pela gestão dos processos de comunicação organizacional. De acordo com Kunsch (2009, p. 55):

A Comunicação Organizacional deve ser entendida, sobretudo, como um fenômeno que ocorre nas organizações com toda uma complexidade de processos. As Relações Públicas lidam com a gestão desses processos utilizando todo o aparato da comunicação para fazer as mediações com os públicos.

Assim, podemos compreender que as Relações Públicas são percebidas e assumidas enquanto atividade gestora da comunicação organizacional. Ou seja, o profissional relações-públicas possui a fundamentação e repertório necessários para atuar com os processos e fenômenos que envolvem a comunicação organizacional.

Conforme lasbeck (2009, p. 105), “[...] os relações-públicas cuidam essencialmente da qualidade do processo da comunicação nas organizações e se distribuem em áreas estratégicas nas quais é possível controlar, coordenar, supervisionar, executar e avaliar, enfim, administrar a comunicação”. Quando se refere a controle, é provável que o autor esteja se dirigindo ao nível da *organização comunicada*, conforme o que conseguimos apreender a partir das dimensões da comunicação organizacional propostas por Baldissera (2009).

Sendo assim, parece-nos oportuno demarcar que existe uma diferença entre relações públicas e comunicação organizacional. Para lasbeck (2009), uma inclui a outra. O autor assegura que (IASBECK, 2009, p. 106):

Uma das grandes diferenças entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas encontra-se na natureza dos seus conceitos: a primeira é antes um pensamento comunicativo, uma abstração necessária à compreensão dos fenômenos que, quando tangíveis e aparentes, podem e devem ser administrados pela segunda; quando aquele pensamento não se atualiza em situações administráveis, só pode ser compreendido e urdido no plano das abstrações e articulações lógicas, no fluxo das ideias.

A partir da afirmação do autor, podemos compreender que a comunicação organizacional não é sinônimo de relações públicas, porém há uma indissociabilidade entre ambas. Ao observarmos a citação, também podemos considerar que lasbeck (2009) assume uma visão complexa ao pensar a comunicação organizacional, se dirigindo a ela como algo que supera a visão do planejado e controlado.

A compreensão da comunicação organizacional e das suas dimensões abrem espaço para as reflexões propostas no próximo tópico. Tratamos, na sequência, sobre os conceitos de relacionamento com os públicos, diretamente associado às visões de comunicação organizacional apresentadas, sobretudo quando a percebemos em articulação com a atividade de Relações Públicas.

## 2.2. NUANCES SOBRE O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS

Iniciamos este tópico sobre relacionamentos recorrendo à Boiry<sup>4</sup> (2003, p. 56, tradução nossa): “Sem dúvida, este é o lugar para recordar outra fala de Lucien Matrat: “O homem se constrói pelas relações que mantém com seus semelhantes”<sup>5</sup>. Isso revela nosso entendimento de que as relações constituem-se como elemento central da vida em sociedade. Boiry (2003), inspirado em Matrat (197-), assegura que os relacionamentos são impactados por variáveis incontroláveis, multifatoriais. Ainda, identifica que tudo que modifique a qualidade ou a natureza das relações pode afetar o relacionamento em grupo, o que evidencia a sensibilidade necessária para pensá-las. Nosso olhar para os relacionamentos envolve as trocas entre organizações e públicos de interesse.

A partir das contribuições de Hon e Grunig (1999), podemos compreender que relacionamentos promissores têm como base quatro aspectos: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso. Em resumo, reciprocidade de controle corresponde “[...] às organizações e os públicos têm algum grau de controle sobre os outros”<sup>6</sup> (HON; GRUNIG, 1999, p. 19, tradução nossa). A confiança nessa perspectiva é considerada um “conceito complicado, que possui várias dimensões subjacentes”<sup>7</sup>. Essas dimensões são compostas por valores como: honestidade,

---

<sup>4</sup> O livro “*Des public-relations aux relations publiques: la doctrine européenne de Lucien Matrat*”, de Philippe Boiry, explica os ensinamentos do “pai” das relações públicas na França. Lucien Matrat voltou ao seu país de origem após estudar Relações Públicas nos Estados Unidos da América e, na década de 70, começou a difundir teorias sobre confiança e comunicação. No entanto, o autor e professor não possui obras. Seu aluno, Boiry, foi quem documentou e deu visibilidade a seus ensinamentos.

<sup>5</sup> Texto original, na língua francesa: “*Sans doute est-ce ici le lieu de rappeler une autre formule de Lucien Matrat: “Un homme se construit par les relations qu’il entretient avec ses semblables”* (BOIRY, 2003, p. 56).

<sup>6</sup> Texto original, na língua inglesa: “*organizations and publics must have some degree of control over the other*” (HON E GRUNIG, 1999, p. 19).

<sup>7</sup> Texto original, na língua inglesa: “*Trust is a complicated concept, which has several underlying dimensions*” (HON E GRUNIG, 1999, p. 19).

justiça, confiabilidade nas palavras e atitudes da organização e competência. A satisfação é a crença nas atitudes positivas da organização perante seus públicos. E, por fim, o comprometimento trata do quanto as partes estão dispostas a gastar energia para manter o relacionamento.

É importante, esclarecer o que consideramos como públicos estratégicos. Para isso recorreremos à Lima e Oliveira (2012). Elas afirmam que o mapeamento de públicos de forma concreta e limitada “[...] trata-se mais de uma abstração teórica do que uma realidade [...]” (LIMA, OLIVEIRA, 2012, p. 108), ou seja, para as autoras os públicos se articulam conforme as interações e diferentes papéis que representam, não sendo definidos previamente e de modo estático. Dito isso, o que é considerado público estratégico, conforme Lima e Oliveira (2012, p. 110):

Podemos, assim, entender o público, no processo de comunicação organizacional, como uma forma assumida pelos interlocutores que participam de uma interação com a organização [...] Somente quando pessoas se colocam em relação com a organização, ou seja, aceitam a interpelação proposta pela organização, passam a constituir-se em público [...] considerar que o conceito de público em comunicação no contexto organizacional é revestido de outro significado importante, para além desse dos grupos de pessoas com os quais as organizações se relacionam, os chamados públicos estratégicos: trata-se do caráter público de uma organização, ou seja, do conceito de público tomado como os aspectos não privados de suas relações.

Assim, compreendemos que podem ser considerados públicos das organizações aqueles que exercem influência e são influenciados por elas, o que posiciona a organização em uma rede de relações e interlocuções. Sobre isso, é importante salientar que no presente trabalho mencionamos os públicos, expressão técnica da atividade de Relações Públicas, pelas expressões “públicos estratégicos” ou “públicos de interesse”.

Em relação às diferentes conformações de públicos, Boiry (2003) recorre à doutrina de Lucien Matrat aplicada às relações públicas. Ele reflete acerca das relações e relacionamentos a partir da ideia do *homem social* (grifo nosso), das relações humanas. Boiry (2003) aplica as premissas de que este homem social, como ser humano, possui relacionamentos, família e amigos e ainda assim ele é trabalhador e consumidor, em outros momentos. Nesse sentido, este homem assume diferentes papéis conforme as interlocuções que desempenha, o que exemplifica a visão de Lima e Oliveira (2012).

O que tem se tornado claro é que os relacionamentos dependem de muitas variáveis. Conforme Ferrari (2016), eles são baseados em confiança e nos vínculos emocionais que são, ou não, constituídos. Em perspectiva atual, é preciso comentar que em 2020 o mundo foi atingido pela pandemia de Covid-19 (SARS-CoV-2)<sup>8</sup>. Com a crise e a doença se alastrando de modo desesperador, quase todos os governos mundiais decidiram fazer *lockdown*<sup>9</sup> e, com a proliferação dos vírus, muitas organizações vêm sendo impactadas. Um aspecto relevante é que, nesse cenário crítico, em linha média, a confiança nas organizações não se alterou, inclusive se tornaram mais confiáveis (EDELMAN, 2021). Entretanto, o estudo *Edelman Trust Barometer* – edição 2021, apontou que os relacionamentos com outras instituições, como governo, mídia e ONGs, foram afetados. Todas perderam pontos nos níveis de confiança.

Dessa forma, é imprescindível que as organizações estabeleçam (ou busquem estabelecer) relacionamentos duradouros e transparentes, pois estes é que têm potência para determinar e fortalecer as suas imagens e reputação perante os públicos de interesse, o que nos leva à gestão consistente de comunicação organizacional – ainda que isso não pressuponha o seu controle. Ainda que em outro contexto, Ferrari (2016, p. 153) já alertava que, "Dado o cenário turbulento em que a organização está inserida, a transparência e a ética são posturas vitais para ela sobreviver e conseguir manter uma reputação positiva diante dos públicos". Isso ganha mais relevância no contexto de pandemia que comentamos.

A partir do que foi apresentado até aqui, no próximo tópico explanamos sobre identidade, imagem e reputação. Assumimos que pensar sobre relacionamentos também demanda uma articulação com esses ativos das organizações. Além disso, estes conceitos dão suporte e fundamentam os próximos capítulos da monografia, quando passamos a tratar sobre confiança.

## 2.3 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO: CONCEITOS RELACIONADOS À CONFIANÇA

---

<sup>8</sup>A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves". (BRASIL. Ministério da Saúde, 2021).

<sup>9</sup>“É uma imposição do Estado que significa bloqueio da circulação. No cenário pandêmico, essa medida é a mais rigorosa a ser tomada e serve para desacelerar a propagação do vírus” (DASA, 2021).

Para iniciar este tópico, tratamos do conceito identidade. O entendimento é de que os relacionamentos partem do “conhecer o outro” e que este conhecimento tem seu início na identidade da organização. Conforme Ruão (2005, p. 4):

Entendemos o conceito de identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e prática organizacional, e funcionam como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros.

A autora destaca que a identidade organizacional é como um “conjunto de atributos” que revelam que organização é esta, aquilo que de fato ela é. Assim, as organizações buscam projetar esses sentidos aos públicos na tentativa de demonstrar suas características e distintivos. Pouco a pouco, esses aspectos potencialmente incidem nos repertórios dos públicos de interesse, e podem impactar as percepções sobre determinada organização. Ainda de acordo com Ruão (2001, p. 4), há como resumir alguns preceitos de identidade sob três enfoques:

(1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro).

A citação da autora permite uma melhor compreensão sobre identidade. Ao retomar o tópico anterior, no qual expomos que a classificação de públicos não é rígida, posto que uma mesma pessoa pode se categorizar em nichos diferentes, fica claro que a identidade de uma organização será observada e apreendida conforme as percepções de cada público, baseado na sua ligação e em nuances do relacionamento estabelecido (ou da sua inexistência). Ou seja, ainda que a organização busque manifestar determinada conformação de identidade, ela vai se revelar a partir da *organização comunicante* (BALDISSERA, 2009).

Para tratarmos sobre o conceito de imagem, recorreremos à lasbeck (2007, p. 88). Segundo ele, envolve a “[...] configuração mental e sobretudo afetiva que o receptor<sup>10</sup> elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades”.

---

<sup>10</sup> Aqui respeitamos a nomenclatura utilizada pelo autor, embora reconheçamos que ela é reducionista do ponto de vista da expressividade e voz ativa dos interlocutores.

Nesse sentido, nos parece mais adequado denominá-las como “imagens”, pois cada sujeito possui uma imagem minimamente diferente sobre uma mesma organização. Como vimos, na visão de Lasbeck (2007), a imagem está em um campo mental, carregada por emoções e pelos repertórios sobre a organização.

Para fortalecermos a compreensão de que a identidade tem potência para contribuir à constituição de laços com públicos estratégicos e de algum modo impactar na formação das imagens, recorremos a Baldissera (2007, p. 242, grifo nosso):

Esse parece ser o lugar do estratégico, o foco das ações de comunicação e relacionamento, isto é, sobre a idéia de que a identificação exige alguma semelhança, os processos de comunicação são planejados e materializados como portadores de características da identidade organizacional (verdadeiros ou não, contanto que aos olhos dos públicos pareçam verdadeiros), *características essas que traduzem, de alguma forma e em algum nível, os próprios valores dos públicos* a que se destinam as mensagens. Assim, tende-se a superar as resistências e a fazer com que os públicos, por espelhamento, se reconheçam na organização, instituindo-a como referência.

A concepção de Baldissera (2007) parte da percepção de que a identidade é mutável e que as imagens estão no campo mental. Logo, as percepções que os públicos têm sobre uma organização estão associadas a diferentes níveis de (in)satisfação e (des)contentamento, com base em experiências vividas e valores percebidos. Esse entendimento da mutabilidade da identidade ocorre em nível de emissão, mas as imagens variam para cada indivíduo. Ainda que a organização oferte determinados sentidos, as imagens são desenvolvidas de modo articulado a outros sentidos pré-existentes, variáveis a cada pessoa.

Também podemos pensar nas articulações entre imagens e reputação, uma vez que há interfaces e ambas são voláteis, em função do aspecto emocional que as condiciona. Para Barros Filho e Neto (2019), “a reputação é um tema que interessa. Porque o que pensam e dizem a nosso respeito nos afeta”. E esse pensar e falar está ligado à imagem que os outros têm sobre nós. No contexto das organizações, conforme Lasbeck (2007, p. 91), “a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas”. Com isso, podemos entender que a reputação é uma construção social com base na identidade e nas imagens estabelecidas sobre a organização.

A reputação está ligada à opinião dos públicos, e esta opinião se conecta aos sentidos associados à organização, em perspectiva contextual e ampla – multifatorial. Conforme Barros Filho e Neto (2019, p. 14), “[...] nossa reputação nos afeta por intermédio de nossas relações”. Com isso, podemos entender que os relacionamentos são influenciados a partir da percepção que as pessoas têm sobre a organização. Podemos compreender que a reputação está diretamente relacionada à opinião dos públicos. Atualmente, está bastante associada a uma visão ética. Barros Filho e Neto (2019, p. 41) assegura: “Para se ter boa reputação é preciso ser ético”.

De acordo com Thomaz (2007, p. 143), “a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade”. Assim, podemos relacionar à ética, aspecto recém referenciado. No campo prático, isso é materializado por expressões como “má reputação” ou “boa reputação” – algo usual na linguagem cotidiana. Ao pensarmos na reputação como valor relevante, podemos entender que ela é uma construção capaz de alicerçar os relacionamentos e evidenciar atributos positivos a essas relações. Uma boa reputação<sup>11</sup> está vinculada às imagens e à identidade da organização e à confiança que seus públicos têm sobre ela.

A reputação, como indicador, pode ser mensurada através de índices ou pesquisas. É importante destacar, conforme Yanaze (2010, p. 50), “[...] mensuração é usar o sistema de informação para levantar dados quantitativos que sejam úteis, para a avaliação, processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão”. Com isso, entendemos que a mensuração em reputação busca compreender a percepção dos públicos em relação a organização.

Outro olhar relevante sobre mensuração envolve o ranking global do RepTrak Institute (2021), que busca mensurar a reputação de organizações. Essa parte da compreensão dos públicos sobre aspectos como: admiração, confiança, empatia e estima. A RepTrak entende que os vínculos emocionais estabelecidos com os interlocutores constituem o que chamam de “Índice Pulse de Reputação”, ou seja, o indicador da qualidade reputacional. A estrutura do estudo é segmentada por

---

<sup>11</sup>O considerado “boa reputação” tem muito a ver com o agir de forma ética, o que é um juízo de valor, que varia de pessoa para pessoa e seu entendimento.

atributos, que procuram identificar o impacto destes na reputação e no comportamento dos públicos.

Já de acordo com Barros Filho e Neto (2019), a reputação é "Um eu definido pelo outro. Fora do próprio alcance", pois a reputação se imbrica na opinião e no imaginário dos públicos. Não é controlável, todavia, recuperando as dimensões da comunicação organizacional, em específico a *organização comunicante* (BALDISSERA, 2009), podemos compreender que a percepção e/ou fala dos sujeitos sobre a organização possibilita a ação da *organização comunicada*, gerando esforços a fim de contornar ou esclarecer opiniões equivocadas. Entretanto, não havendo tal movimento, a reputação, que vive no campo da mente, pode se deteriorar e por consequência gerar níveis de desconfiança ou de fato não confiança. Nosso ponto de vista, a partir do que expomos e na tentativa de sínteses, é que a confiança está intimamente vinculada à qualidade dos relacionamentos, e também à identidade, às imagens e à reputação, porque incidem sobre as expectativas e os (des)interesses relacionais.

Ao pensar na transparência das organizações, nas práticas de comunicação e nos relacionamentos, Dreyer (2017) compreende, a partir de Han (2017), que para construir vínculos nos tempos modernos, a organização precisa ser percebida como confiável, o que se relaciona à ideia de imagens e reputação. Nesse raciocínio, Boiry (2003, p. 80, tradução nossa) faz uma analogia que cabe citar: "Se a publicidade é a estratégia do desejo, e as relações públicas é a estratégia da confiança pergunte a um casal o que é mais difícil de provocar e obter, o desejo ou a confiança!"<sup>12</sup>. Assim, podemos assumir a confiança como um horizonte desejado, diretamente conectado à efetividade dos relacionamentos.

Por fim, compreendemos que a identidade é uma construção sobre quem é a organização de acordo com a percepção dos seus públicos; que as imagens envolvem o que as pessoas pensam sobre a organização; e que a reputação é a opinião dos públicos de modo mais contextual e amplo. Logo, os três estão intrinsecamente ligados à (des)confiança dos e nos relacionamentos.

Nesse capítulo, entendemos que a comunicação organizacional é contextual, ampla, imprevisível, que não se limita às práticas formais e autorizadas. Também

---

<sup>12</sup>Texto original, na língua francesa: "*Si la publicité est la stratégie du désir et les relations publiques celle de la confiance, demandez à un couple ce qui est le plus difficile à provoquer et à obtenir, du désir ou de la confiance*" (BOIRY, 2003, p. 80).



assumimos que os relacionamentos são vitais às organizações e cada vez mais sensíveis. Igualmente, acreditamos que compreender aspectos como identidade, imagens e reputação são fundamentais para a gestão estratégica da comunicação organizacional. No próximo tópico abordamos questões que envolvem a confiança e a Edelman, que é devidamente apresentada.

### 3 CONFIANÇA, EDELMAN E O ESTUDO *EDELMAN TRUST BAROMETER*

Neste capítulo apresentamos conceitos de confiança sob o viés sociológico e comunicacional. Desde já, é oportuno ressaltar que recorreremos a obras e autores estrangeiros, tendo em vista a incipiência da pauta no Brasil. Buscamos nos apropriar de contribuições de Han (2017), Almeida (2017), Boiry (2003) e Hon e Grunig (1999). Nos tópicos posteriores, tratamos da fundação e história da agência de relações públicas Edelman, de acordo com Wisner (2012) e Farias (2011). E, também, fizemos um apanhado e resumo dos 20 anos de estudo do *Edelman Trust Barometer*, com base nos relatórios de cada ano. Essa discussão dá as bases para compreender o contexto que envolve o nosso objeto de estudo.

#### 3.1 ENTENDIMENTOS SOBRE CONFIANÇA

Começamos este tópico, sobre confiança, com a sinalização de Almeida (2017, p. 2): “[...] se tratando da relação entre Confiança, Comunicação e Relações Públicas, pouco tem sido explorado na literatura das Ciências da Comunicação, à exceção talvez das propostas de Lucien Matrat (1970)”. Isso demonstra a incipiência de produções científicas sobre confiança no contexto da comunicação, ainda mais quando tratamos de comunicação organizacional.

Para Boiry (2003, p. 81, tradução nossa<sup>13</sup>), “A confiança, ao contrário do poder, não é tomada nem decretada, é construída, é ganha, é conquistada pelo que dizemos e pelo que fazemos, pelo respeito a uma certa moral”. Logo, entendemos que a confiança é uma conquista, que demanda esforço mútuo das partes e se insere nas questões de relacionamento. Ao diferenciar a confiança do poder, o autor esclarece que um é o contrário do outro, que o poder busca domínio, controle, enquanto a confiança tende a ser mais efetiva e afetiva, pautada pela troca e pela reciprocidade.

Han (2017, p. 111), por sua vez, argumenta que “Confiança significa edificar uma boa relação positiva com o outro, apesar de não saber dele; possibilita ação, apesar da falta de saber”. Com isso, o autor demarca que é possível confiar mesmo

---

<sup>13</sup>Texto original, na língua francesa: “*La confiance, à l'inverse du pouvoir ni ne se prend, ni ne se décrète, elle se construit, elle se gagne, elle se mérite par ce que l'on dit et par ce que l'on fait, par le respect d'une certaine morale*” (BOIRY, 2003, p. 81).

sem conhecer profundamente. Ainda de acordo com Han (2017), os vínculos de confiança estão abalados em nossa sociedade. O habitual é a desconfiança, o não confiar.

Ao compreender que comunicação envolve troca de sentidos, é possível presumir que a comunicação pressupõe relação e trocas e que a confiança é vital aos relacionamentos. Para Almeida (2017, p. 3):

[...] Comunicação significa interação e se a Confiança está na base de todos os processos de interação, é possível afirmar que, não há Comunicação eficiente sem Confiança e só poderá existir Confiança quando houver um processo de Comunicação eficiente, ou seja, a Comunicação é preditora da Confiança e a Confiança é preditora da Comunicação.

Logo, a confiança é basilar para processos interacionais efetivos. A comunicação, no sentido indicado por Almeida (2017), não será devidamente exitosa (ou sequer será possível) sem confiança. Então, para a comunicação ser um processo afetivo e consistente é necessário que esteja pautada na confiança entre os interlocutores. Essa percepção do papel da confiança na comunicação evidencia a sua importância em nosso campo de estudo. A confiança se constitui como sentimento que predispõe à comunicação. Através dela as relações têm maior probabilidade de serem prósperas, interessantes e frutíferas.

Hon e Grunig (1999) descrevem a confiança como um “conceito complicado”. E este conceito de confiança, na visão deles, abrange três valores, que são: 1) integridade, a crença de que uma organização é honesta e justa; 2) confiabilidade, crença de que uma organização fará o que diz que fará; e, 3) competência, a crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que diz que fará. Então, podemos compreender que este tripé compõe a confiança.

Para Araújo<sup>14</sup> (2016, p. 131), a confiança “Trata-se, primeiramente, de um sentimento que pauta relações, ou seja, trocas de aspectos comuns entre dois ou mais agentes de linguagem e comunicação”. Com isso, compreendemos que a confiança é a possibilidade de um ponto em comum, algo que pressupõe afinidade, e que tem potência para estabelecer um elo entre as partes. Ao articularmos a confiança a expectativas, refletimos que, quando estas não são atendidas, a

---

<sup>14</sup>Rodolfo Araújo foi Diretor Sênior, Branding, CSR e Analytics da Edelman Significa de 2016 a 2017. A Edelman é a agência proprietária e responsável pelo estudo sobre confiança, o *Edelman Trust Barometer* (LINKEDIN, 2021).

confiança possivelmente não seja viável. Se recuperarmos o pensamento complexo de Morin (2005), essa confiança pode estar associada às incertezas se a organização poderá ou não suprir determinados anseios, o que pode variar conforme o contexto e a situação.

Queremos relacionar a confiança à comunicação organizacional, sobretudo às dimensões da comunicação organizacional propostas por Baldissera (2009). Recorremos à dimensão da *organização comunicante* que revela a falta de controle da organização sob o que pensam seus públicos. A confiança, por se tratar de um sentimento, não pode ser manipulada, do mesmo modo que ocorre com a *organização comunicante*. Todavia, pode ser conquistada e as organizações podem (tentar) incidir sobre ela, já que é a (des)crença no outro, nesse caso, dos públicos nas organizações, que a favorece ou prejudica. Conforme Robbins (2009, citado por ALMEIDA, 2017, p. 1), “a confiança é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. Esse entendimento de confiança acentua que os públicos esperam que a organização aja com boa fé. É nessa definição que apoiamos nosso trabalho e nosso entendimento de confiança.

Mediante o exposto, assumimos que confiança, como sentimento, é incontrollável, pois depende de percepções e de aspectos conjunturais. Afinal, confiança pressupõe a leitura de que a organização agirá positivamente e a partir de parâmetros de conformidade. Do ponto de vista comunicacional, é oportuno entender as nuances sobre confiabilidade, ou a falta dela, para que a *organização comunicada*, em alguma medida, atue com potência para “[...] neutralizar uma percepção equivocada da alteridade sobre a organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Além disso, reiteramos a relevância da confiança na ótica dos relacionamentos organizacionais com públicos estratégicos.

### 3.2 EDELMAN, UMA DAS MAIORES AGÊNCIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DO MUNDO

Neste tópico apresentamos alguns detalhes sobre a Edelman. Trata-se de uma agência de comunicação global que dá base para este trabalho de monografia, posto que é precursora do estudo de confiança realizado há mais de 20 anos. Conforme Wisner (2012), a Edelman foi fundada em 1952, em Chicago, nos Estados

Unidos, por Daniel J. Edelman. A criação da agência está relacionada ao desejo de seu fundador, o qual acreditava que poderia fazer melhor do que a concorrência. Dan Edelman, como era conhecido, tinha o desejo de praticar relações públicas como nunca tinha sido visto antes. Sonhava em contar histórias através da mídia para vender produtos e construir marcas. Antes disso, atuava como jornalista e foi correspondente da segunda guerra mundial. Sobre isso, Farias (2011) comenta que Dan Edelman foi convocado para a guerra para analisar a propaganda nazista do exército alemão – o que, de algum modo, revela sua competência em diagnosticar.

A agência começou com um escritório em Chicago, com uma equipe de três funcionários. A partir de 1960, já atendendo mais de 25 contas, a agência se expandiu com a abertura de escritórios em Nova York, Los Angeles, Londres e Washington. Nas décadas seguintes foram inaugurados mais de 60 afiliados em todo o mundo. Graduado pelo Harvard College e com MBA pela Harvard Business School, Richard Edelman, filho de Dan Edelman, seguindo os passos do pai, começou a trabalhar na agência. Lado a lado, pai e filho tornaram a Edelman uma das maiores agências de relações públicas do mundo, conforme Advertising Age e The Holmes Report (2020) asseguram. Em 1976, Richard Edelman assumiu a gestão da corporação.

A Edelman atua em diversas áreas e processos da comunicação, como preparação e gerenciamento de crise, planejamento estratégico, propósito de marca, responsabilidade social corporativa, entre outros, como podemos visualizar na Figura 1. Com um portfólio diversificado e interdependente, nos dias atuais, a Edelman é um grupo, sob o nome de Daniel J. Edelman Holdings (DJE Holdings). A organização posiciona as relações públicas no centro das suas soluções de comunicação.

Figura 1 - Portfólio de serviços da Edelman

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>PROPÓSITO DE MARCA</b>	<b>PREVENÇÃO E GESTÃO DE CRISE</b>	<b>ENGAJAMENTO INTERNO</b>
<b>CRIAÇÃO E CONTEÚDO</b>	<b>IMPrensa E INFLUENCIADORES</b>	<b>MÍDIAS SOCIAIS</b>	<b>MÍDIA PAGA</b>
<b>PUBLICIDADE</b>	<b>PUBLIC AFFAIRS</b>	<b>BUSINESS INTELLIGENCE</b>	<b>TREINAMENTOS</b>

Fonte: Edelman Brasil (2021).

Considerando a comunicação como uma via de mão dupla, bidirecional, Richard Edelman, de acordo com Wisner (2012), entendia que os públicos não acreditariam mais em qualquer informação sem questionar as organizações. Foi durante a “Batalha de Seattle” que Edelman começou a pensar especificamente sobre confiança. Esse acontecimento histórico ocorreu em dezembro de 1999, quando cerca de 50 mil militantes protestaram contra a globalização durante a 3.ª Conferência da Organização Mundial do Comércio (OMC). Com cordões humanos em torno do local do evento, os ativistas, que em maioria pertenciam a Organizações Não-Governamentais (ONGs) norte-americanas e de dezenas de outros países, eram contra o que consideravam como autoritarismo das grandes corporações (SEATTLE..., 2013). Entretanto, a manifestação ficou conhecida como batalha devido à sua proporção, com saques, violência, depredações e até mortes. Um exemplo da magnitude do ocorrido está na Figura 2. Houve uso de gás lacrimogêneo para dispersar os militantes, inclusive. Pela primeira vez, após a Segunda Guerra Mundial, foi decretado estado de emergência em Seattle, com toque de recolher por 24h.

Figura 2 - Batalha de Seattle e a dispersão de manifestantes



Fonte: DRAPER (1999)

Após a Batalha de Seattle, em uma conversa com Leslie Dach, pesquisador da Edelman, Richard Edelman argumentou que precisavam aprender mais sobre

confiança. Era necessário entender o quanto os públicos confiavam nas ONGs, organizações, governo e mídia e quais seriam as fontes preferidas de informação. A partir dessa percepção, no ano seguinte aconteceu um pequeno estudo chamado *Edelman Trust Barometer* que detalhava níveis de confiança em quatro instituições. A primeira investigação ocorreu em cinco países: Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha e Austrália.

Por uma decisão de Richard Edelman, a pesquisa seria distribuída gratuitamente, posto que gostaria que confiança se tornasse uma linguagem comum nas áreas de comunicação. Esse primeiro estudo foi realizado com base no livro “Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade”, de Francis Fukuyama (1996). Entretanto, com as mudanças que ocorreram no mundo, o estudo de Fukuyama já não era suficiente para a pesquisa. Assim, em 2020 foi instituída uma nova base de estudo para confiança.

Atualmente, a pesquisa do *Edelman Trust Barometer* abrange 25 países e mais de 35.000 entrevistados. A Edelman compreende que a confiança se baseia no compromisso, que é necessário ouvir o outro e que a confiança não prosperará quando a maioria governar às custas da minoria. O estudo sobre confiança, desde seu início, questiona os públicos sobre onde eles a depositam (governo, organizações, mídia e ONGs) e em quais níveis.

Percebemos que ao longo desses 20 anos de estudos, o número de países estudados aumentou e os aspectos questionados se adequaram aos tempos e contextos. Igualmente, notamos uma melhor qualificação nos relatórios disponibilizados, como detalhes das margens de erro consideradas para cada país, entre outros aspectos. Entretanto, é importante ressaltar que os estudos completos, de 2001 até 2017, estão publicados na língua inglesa. A partir de 2013 uma parte do relatório é focado nas realidades brasileiras, porém sem versão traduzida. Em 2018 foi possível localizar o estudo em português, com dados focados no Brasil e dados internacionais.

Atualmente a Edelman é uma das maiores agências de relações públicas do mundo e o seu estudo *Edelman Trust Barometer* é um dos mais relevantes no contexto da comunicação organizacional e da atividade de Relações Públicas. Utilizando pesquisa presencial, por telefone e atualmente pela internet, as questões quantitativas do estudo possuem uma escala de nove pontos, que podem variar negativamente ou positivamente. A pontuação considera, por exemplo, a atribuição

de um ponto se “não confia de forma alguma” e nove pontos se “confia bastante”. Tudo isso está relacionado a diferentes aspectos relacionados às instituições (EDELMAN, 2018, p. 13).

Diante do que foi apresentado, é possível aprender um pouco mais sobre a história da Edelman, desde a sua fundação, assim como a motivação para o estudo *Edelman Trust Barometer*, que é o nosso objeto de pesquisa. A investigação sobre confiança realizada pela agência vem evidenciando como as instituições, em um nível global, estão sendo percebidas pelos públicos e quanto (des)confiam nelas. Acreditamos que o estudo tem um papel pertinente para a compreensão da confiança nas organizações.

### 3.3. EDELMAN TRUST BAROMETER AO LONGO DOS ANOS E A CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE CONFIANÇA

Neste tópico, considerando o foco da nossa pesquisa, abordamos o estudo *Edelman Trust Barometer*. Como já mencionado, seu início remete ao ano 2000, sendo que o primeiro relatório foi lançado no ano seguinte. De 2000 até 2020 o *Edelman Trust Barometer* era baseado exclusivamente na obra de Fukuyama (1996), “Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade”. Entretanto, em 2020, surge o “Novo Pacto da Confiança”. Conforme Edelman (2020):

Fukuyama defendia que apenas as sociedades com altos níveis de confiança e “capital social” (valores e laços compartilhados que transcendessem as relações familiares), apoiadas por estruturas jurídicas fortes, seriam capazes de competir com sucesso na economia global que na época se expandia. Em “O fim da história”, ele fez sua famosa afirmação de que o sistema democrático liberal havia derrotado ideologias rivais, como a monarquia hereditária, o fascismo e o comunismo, e se tornou “a forma final de governo humano”, significando, assim, “o fim da história”.

Por 20 anos a visão de Fukuyama fundamentava o estudo de confiança. Entretanto, esses aspectos ficaram, em alguma medida, defasados (EDELMAN, 2020). Afinal, os públicos começaram a questionar riscos importantes que influenciavam a sociedade e a atuação das instituições no sentido de mitigá-los. Exemplo disso é a ascensão de governos não democráticos se tornando potências mundiais, como a China. As mídias ditas tradicionais começam a ser questionadas pela veracidade das informações e questões de imparcialidade. E, também, as



peças começaram a confiar mais umas nas outras (em pessoas comuns) no comparativo com governantes e líderes de organizações.

Dito isso, estas mudanças no contexto mundial demonstraram uma necessidade de alterar o pacto da confiança, para representar os desejos e expectativas dos públicos, que agora cobram que as quatro instituições avaliadas cumpram suas promessas, atendam a questões de interesse público e sejam transparentes. Durante a pesquisa, a Edelman conseguiu identificar “como a confiança é conquistada, quebrada e perdida”, conforme Edelman (2020).

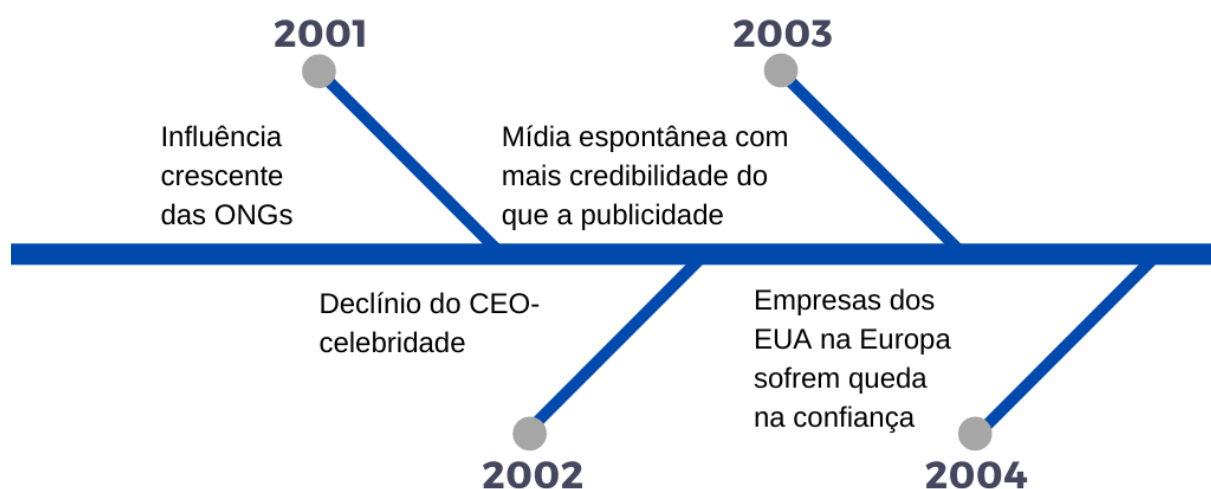
A metodologia utilizada em quase todo o estudo segmenta os respondentes em *público informado*, *público total online* e *população em geral*. Essa divisão leva em consideração formação universitária, renda familiar por grupo etário de cada país, faixa etária, emprego integral ou parcial em multinacionais ou não. Cada segmentação de público é excluída da outra. Logo, os detalhes do relatório normalmente apontam qual é o público considerado para aquele dado<sup>15</sup>.

Ao buscar os relatórios do *Edelman Trust Barometer* publicados ao longo de toda a história do estudo, tivemos algumas dificuldades. Não obtivemos êxito em localizar os relatórios de 2003 e 2004. De qualquer modo, entendemos como válido apresentar os resultados obtidos nos primeiros 20 anos de estudo. Ressaltamos que a investigação é sempre realizada nos últimos meses do ano anterior. Inicialmente, na Figura 3, podemos visualizar os principais aprendizados dos estudos realizados entre 2001 e 2004. Esses destaques são sempre pontuados nos relatórios.

---

<sup>15</sup>Esse é um aspecto que cabe comentar, embora não o detalhamos, considerando o enfoque da pesquisa que propomos.

Figura 3 - Principais aprendizados do *Edelman Trust Barometer* – 2001 a 2004



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2021).

Conforme comentamos, após a Batalha de Seattle, que consistia nas manifestações das ONGs em revolta à conferência da Organização Mundial do Comércio (OMC), foi idealizado e colocado em prática o primeiro *Edelman Trust Barometer*. O relatório foi lançado em 2001 e contemplava cinco países. Dentre os resultados da pesquisa, perceberam que os públicos confiavam muito mais nas ONGs do que nas organizações e governos. E, também, que ambos deveriam ter e demonstrar mais responsabilidade social. Um fato curioso é que nos primeiros *reports* constavam nomes de organizações e seus níveis de confiabilidade.

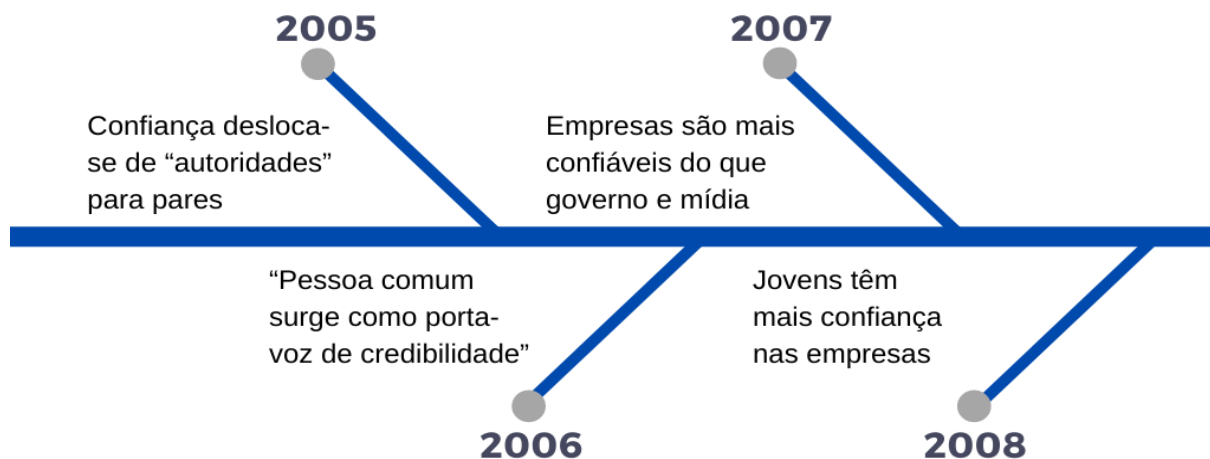
Já em 2002, o estudo começou a ocorrer em outros países e, após o atentado sofrido nos Estados Unidos (EUA) no ano anterior, a pesquisa apontou uma queda de confiança nos “CEO celebridades<sup>16</sup>” (EDELMAN, 2002). Nos anos seguintes, 2003 e 2004, a mídia ganhou credibilidade, e as organizações dos EUA sofreram queda de confiança na Europa, o que destacamos na Figura 3. Reiteramos que não temos mais informações sobre essas edições da pesquisa, pela indisponibilidade de relatórios.

Na Figura 4, a seguir, reunimos os destaques dos anos de 2005 a 2008. A partir de 2005 é possível notar uma mudança na confiança. Ela deixa de focalizar as autoridades (governo e organizações) e passa a se dirigir a pares, ou seja, as

<sup>16</sup>CEO significa *Chief Executive Officer*. CEO Celebridade era aquele “que buscava holofotes a qualquer custo”. (EDELMAN, 2018), sendo a perspectiva de um CEO que assume visibilidade pública, agindo como um porta-voz.

peças passam a confiar mais em seus semelhantes. Em 2006, a compreensão é de que os indivíduos são mais confiáveis do que as organizações.

Figura 4 - Principais aprendizados do *Edelman Trust Barometer* – 2005 a 2008



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2021).

Em 2007, o *Edelman Trust Barometer* realizou a pesquisa nos seguintes países: EUA, China, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Espanha, Holanda, Suécia, Polônia, Rússia, Irlanda, México, Brasil, Canadá, Japão, Coreia do Sul e Índia. Naquele momento, a média global dos governos indicou a perda de confiança dos públicos, e as organizações conquistaram esse espaço. O relatório de 2007 demonstrou que as sociedades em desenvolvimento depositavam mais confiança nos negócios, quando comparadas aos países desenvolvidos (EDELMAN, 2007).

Em 2008, pela primeira vez, o *Edelman Trust Barometer* realizou a pesquisa com dois diferentes grupos de idade simultaneamente (25-34 e 35-64). Com isso foi percebido que os jovens confiam mais nas organizações. Outro dado relevante foi que os públicos pesquisados confiam mais em pessoas comuns e especialistas do que nos CEOs. Esse aspecto vem ao encontro com o fato que os jovens confiam mais nas organizações, mas não nos seus representantes.

A Figura 5 agrupa os apontamentos mais relevantes entre 2009 e 2012. A partir de 2009, as organizações começam a perder a confiança dos públicos. Neste ano é potencializado o interesse das pessoas para que as organizações comecem a pensar (e atuar) nas questões sociais. Em 2010 nota-se que a confiança nas

organizações depende do desempenho e da transparência das atitudes. Também é o início do que a Edelman denomina como “era do engajamento”. A partir do *report*, é possível presumir que o estudo considera “engajamento” como um envolvimento dos públicos em questões governamentais e de negócios e, também no consumo de mídia e interesse por temas sociais.

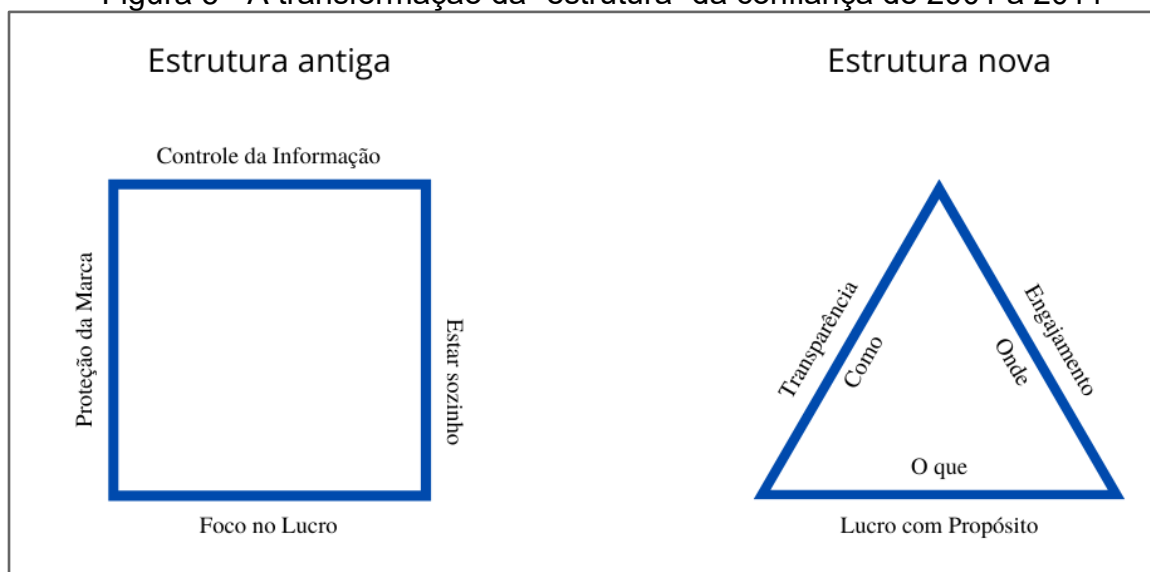
Figura 5 - Principais aprendizados do *Edelman Trust Barometer* – 2009 a 2012



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2021)

Em 2011 há uma mudança no entendimento da Edelman na estrutura da confiança, conforme a Figura 6. As conclusões deste ano focalizam que as organizações devem alinhar lucro e o propósito para benefício e desenvolvimento social (EDELMAN, 2011), mas que a falta de confiança era uma barreira para mudança.

Figura 6 - A transformação da “estrutura” da confiança de 2001 a 2011



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2011).

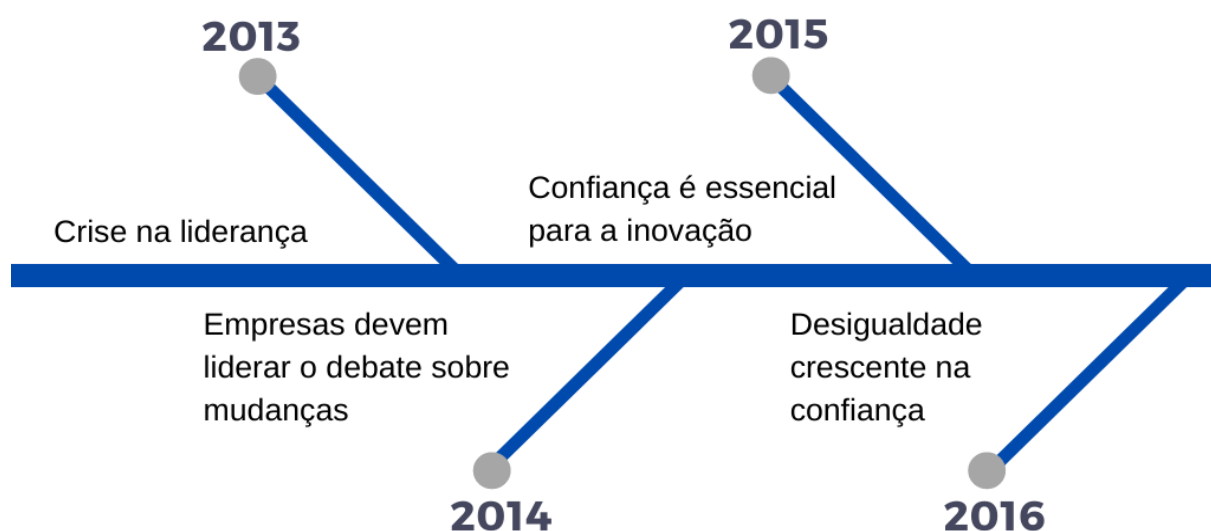
De acordo com a Figura 6, desenvolvida a partir do relatório em inglês do *Edelman Trust Barometer* (EDELMAN, 2011), notamos que o entendimento de confiança foi modificado. Aspectos como transparência e propósito ganham relevância para os públicos e são assumidos pelo estudo. Além disso, é possível dizer que a confiança se transformou devido ao maior acesso às informações, pois as pessoas passaram a diversificar as suas fontes, para além das mídias enquadradas como “tradicionais”. Com isso, a confiança, enquanto conceito, se dirige à transparência, ao engajamento e ao lucro com propósito. No mesmo ano, o estudo identificou que a reputação está relacionada à confiança dos públicos, aspecto que já comentamos no capítulo anterior.

Em 2012, a pesquisa revelou uma queda na confiança dos públicos nos governos. É importante ressaltar que neste ano foram pesquisados 25 países, entretanto, para perguntas sobre confiança, desconfiança nos governos e mídias, alguns foram excluídos: Argentina, Hong Kong, Malásia, Cingapura e Emirados Árabes Unidos. A cada ano foram retirados do estudo algumas nações principalmente nos questionamentos sobre o governo ou mídias, entretanto, não foi localizado em nenhum relatório o motivo desse movimento. Porém, é provável que isso envolva aspectos políticos e suas relações com o contexto organizacional.

A Figura 7 corresponde aos apontamentos de 2013 a 2016. A partir de 2013 o estudo identificou que organizações e governos detinham mesmos graus de confiabilidade. Já em 2014, o estudo apontou que existia uma expectativa de que as

organizações liderassem a discussão sobre as mudanças na sociedade (EDELMAN, 2014). Em 2015 notamos que a transparência aparece novamente como aspecto central na conquista da confiança.

Figura 7 - Principais aprendizados do *Edelman Trust Barometer* – 2013 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2021)

Conforme os dados de 2015, 80% dos respondentes apontam que as organizações devem divulgar os resultados de testes de novas tecnologias publicamente antes de implementá-las. Foi identificado no estudo de 2015 que, para se ter confiança, é necessário que a organização seja mais transparente nas informações que dá visibilidade e também busque benefícios mais expressivos para a sociedade. Também, no mesmo ano, em relação ao comportamento baseado em confiança, 80% dos respondentes afirmou que pagariam mais caro por um produto ou serviço de uma organização confiável, o que demonstra a indissociabilidade entre confiança e os desafios financeiros das organizações.

Em 2016, há uma mudança na metodologia da pesquisa (EDELMAN, 2016). Pela primeira vez, observamos uma nova nomenclatura dos públicos pesquisados, *mass population*, cuja tradução literal é população em massa. É importante compreender que a metodologia do estudo é segmentada por públicos, conforme comentamos, ainda que não estejamos privilegiando essa questão. Em 2016 e 2017, são os únicos momentos em que a classificação da população em massa<sup>17</sup> aparece,

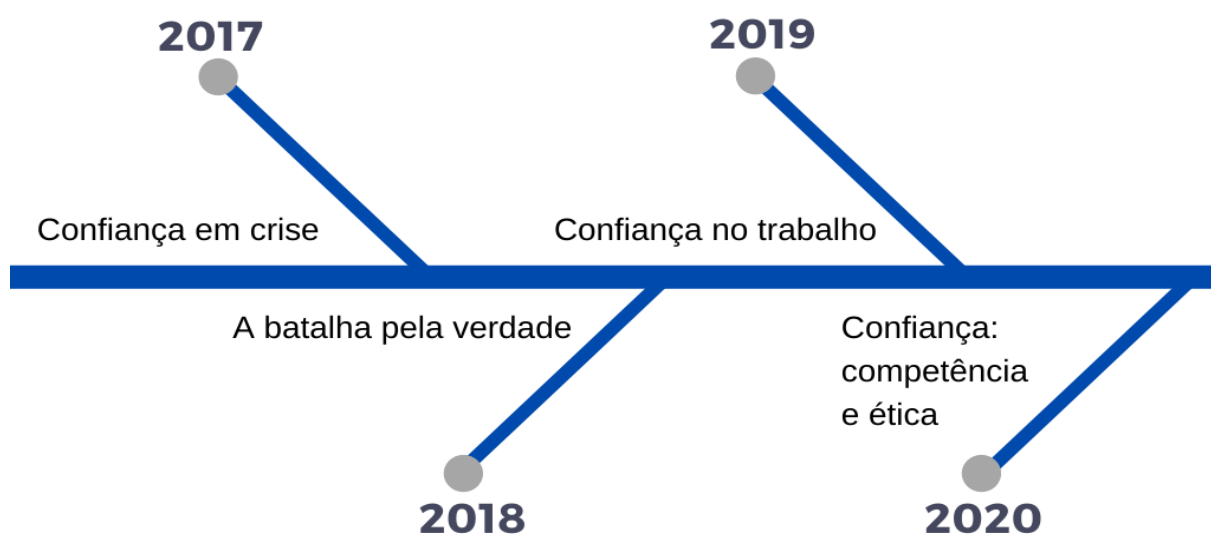
<sup>17</sup> “População em massa” é o termo utilizado no relatório *Edelman Trust Barometer* (EDELMAN, 2016, 2017).

no qual representam 85% da população global, sendo aqueles que possuem renda menor que a população informada.

Após a recessão de 2012, o nível de confiança geral (nas quatro instituições) atingiu o nível mais alto em 2016, até o referido ano. Entretanto, a desconfiança da população de massa em ONGs, no governo, nos negócios e na mídia aumentou. E, também, a influência deixa de ser do público informado e passa para a população de massa. Ou seja, o público informado, que são pessoas com nível universitário e a renda maior, perdem o poder de influência para a população geral, que consiste em sujeitos que trabalham de carteira assinada e trabalhadores de multinacionais.

Em 2017 (FIGURA 8), o estudo apontou uma queda de três pontos no nível de confiança global. O decréscimo atingiu todas as instituições avaliadas. A confiança regrediu em 21 dos 28 países pesquisados, no comparativo entre 2017 e 2012, aspecto destacado no relatório. Em 2018, pela primeira vez, o *report* completo foi traduzido para português. Neste ano, o estudo revelou que a queda de confiança iniciada em 2017 continuou. Em 2018, os públicos esperavam que as quatro instituições fossem mais transparentes, principalmente em função da crescente onda de *fake news*<sup>18</sup>.

Figura 8 - Principais aprendizados do *Edelman Trust Barometer* – 2017 a 2020



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2021)

<sup>18</sup>Em 2018, as *fake news* chamaram a atenção no mundo todo, deixando os públicos temerosos. No Brasil, a Polícia Federal formou um grupo para combater as notícias falsas no processo eleitoral; o Papa criticou a propagação das informações fraudulentas; na Alemanha, foi aprovada uma lei que consistia em multar organizações de mídias sociais digitais por não apagarem as *fake news*; e em Cingapura, o governo anunciou a intenção de combater tais tipos de informação (EDELMAN, 2018).

Em 2019, o nível de confiança subiu três pontos, atingindo a neutralidade da confiança, ou seja, os públicos sinalizam que não confiam e nem desconfiam nas quatro instituições. O nível de confiança no empregador teve uma alta de cinco pontos. Já ao comparar as quatro instituições, no campo da neutralidade ficaram as ONGs e organizações, no campo da desconfiança estão o governo e as mídias.

Em 2020, o estudo separou dois níveis de pesquisa, um para o público total abrangendo 26 países e para o público informado e população abrangendo 28 países. A pesquisa daquele ano destacou que a confiança está atrelada à competência e à ética. No mesmo ano temos o *Novo Pacto de Confiança* (grifo nosso), na qual são analisados os 20 anos de estudo e, assim, são restabelecidos sobre dois elementos: o primeiro entende que a confiança deve ser construída por meio da participação; o segundo entende que a confiança tornou-se localizada.

O primeiro elemento diz respeito à interação, e se refere ao fato de as pessoas terem suas vozes ouvidas, poderem influenciar e ter relevância nas instituições, e que suas opiniões de fato interfiram nas atitudes e práticas das instituições. Já o segundo elemento é sobre a confiança posicionada no local onde estão situadas, pois os públicos agora confiam mais nos empregadores, seguidos por cientistas e/ou especialistas, confiam em seus pares, ou seja, em pessoas da sua comunidade e país. Então é oportuno que as instituições compreendam a confiança sob perspectiva multilocal e não multinacional.

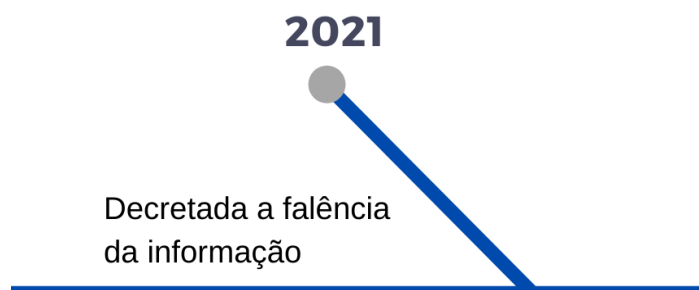
No mesmo ano, a pesquisa apontou que há uma desigualdade na confiança. A população geral desconfia das instituições muito mais que o público informado. Já o público total, considerando 26 países, aumentou um ponto no nível de confiança comparado ao ano anterior. O estudo expôs que os públicos estão mais preocupados em “como” as instituições fazem as coisas do que com “o que fazem”.

Em 2021 (FIGURA 9), com a pandemia de Covid-19 assolando o mundo desde janeiro de 2020, com a crescente propagação de *fake news*, o descaso de alguns governos para apoiar a vacinação, os públicos já não sabem em quem confiar. O estudo revelou que as pessoas continuam confiando mais nas organizações do que nas outras três instituições: ONGs, governo e mídia. É



esperado que os CEOs se posicionem sobre assuntos importantes, como a pandemia e, também reajam contra a infodemia<sup>19</sup>.

Figura 9 - Principal aprendizado do *Edelman Trust Barometer* – 2021



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório da Edelman (2021)

Durante mais de vinte anos do estudo *Edelman Trust Barometer*, as organizações se beneficiam da pesquisa que é distribuída gratuitamente. Com ela é possível identificar os pontos de ruptura das organizações, o momento em que os governos perderam e ganharam credibilidade, os contextos em que a mídia “tradicional” passou a ser menos ou mais confiável e o ano que as ONGs começaram a cair na desconfiança e depois passaram para a zona da neutralidade. Entender a confiança como uma área a ser estudada no contexto da comunicação e, principalmente, sob a ótica da atividade de Relações Públicas, é relevante para o futuro das instituições. Ao apreender os resultados do estudo de confiança, é possível refletir sobre quais são as atitudes necessárias para a conquista gradual da confiança. O estudo demonstrou que as pessoas tendem a defender uma organização quando confiam nela e, não se importam em pagar mais caro por um produto devido a essa confiança.

Após a leitura dos relatórios do estudo, é possível entender que a confiança vai muito além do que havíamos suposto. Conforme a pesquisa, identificamos que a transparência pode propiciar maiores índices de confiança dos públicos. Igualmente, foi possível notar que as pessoas realmente esperam que as organizações se preocupem com questões sociais e não somente com os lucros. Nos 21 anos de

<sup>19</sup>Infodemia, conforme Kalil e Santini (2020, p. 5), “[...] é caracterizada por uma quantidade e variedade excessiva de informações de diferente qualidade e credibilidade (algumas falsas, outras imprecisas, outras baseadas em evidências).”

estudo sobre nível de confiança, o *Edelman Trust Barometer* realizou apontamentos relevantes para a compreensão geral das percepções das pessoas sobre as instituições.

## **4 ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DOS ASPECTOS CONSTITUINTES DO ESTUDO *EDELMAN TRUST BAROMETER* PARA A APREENSÃO DA CONFIANÇA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES – EDIÇÃO 2021**

Neste capítulo detalhamos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e aplicamos a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) sobre as questões consideradas pelo estudo, na busca por compreender que aspectos são relevantes para a composição dos níveis de confiabilidade. Nos procedimentos metodológicos nos apoiamos nos autores Marconi e Lakatos (2021), Gil (2019) e Bardin (2016). A criação das categorias foi realizada a partir das questões apresentadas no apêndice técnico do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021. No último tópico, descrevemos cada categoria e subcategoria buscando aproximar os aprendizados às contribuições de autores mencionados no decorrer da monografia.

### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste item apresentamos os procedimentos metodológicos realizados. Nossa monografia se caracteriza como exploratória e envolve levantamentos bibliográficos e de base documental. Para isso recorreremos a Gil (2019, p. 27), o qual afirma que "as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Além disso, "este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis" (GIL, 2019, p. 27).

A técnica de pesquisa bibliográfica "[...] abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (...). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto" (MARCONI, LAKATOS, 2021, p. 213). A técnica foi empregada na etapa teórica, quando tratamos de conceitos de comunicação organizacional, das dimensões da comunicação organizacional, sobre o relacionamento com os públicos, e nas definições de identidade, imagem(ns) e reputação, conforme vimos no capítulo dois.

A técnica de pesquisa documental tem por característica “tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias” (MARCONI, LAKATOS, 2021, p. 202). No trabalho, a técnica foi aplicada, sobretudo no capítulo três, a fim de compreendermos as motivações para a execução do *Edelman Trust Barometer*. Para melhor compreensão do estudo, resgatamos os 21 anos da pesquisa. Com isso foi possível perceber sua evolução e como os resultados variaram ao longo da história.

Após isso, com base na edição de 2021 da investigação sobre o nível de confiabilidade dos públicos, aplicamos a técnica de Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2016), que consiste em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e a interpretação dos dados obtidos. A análise se detém sobre as ações motivadoras da confiança. Recorremos à Bardin (2016, p.147):

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

As categorias que criamos foram desenvolvidas a partir das questões empregadas pelo estudo que até então não eram divulgadas. É importante ressaltar que a unidade de contexto, etapa sugerida por Bardin (2016), já foi desenvolvida no tópico 3.3, quando compreendemos os contextos e a trajetória do *Edelman Trust Barometer*.

Sobre isso, reiteramos que na edição de 2021, o estudo apontou uma lista com dezesseis comportamentos que, se bem efetuados, podem aumentar a propensão à confiança. Conforme o relatório do *Edelman Trust Barometer*, a agência pediu para os respondentes avaliarem o “o desempenho de empresas enquanto instituição” (EDELMAN 2021, p. 74), em relação a determinadas atitudes (QUADRO 1).

Quadro 1 - Lista completa das ações avaliadas

1. **Atender suas expectativas gerais de como deveriam responder aos aspectos de saúde e segurança pública da pandemia de covid-19**
2. Atender suas expectativas gerais de como deveriam responder às consequências econômicas da pandemia de covid-19
3. Associar-se a outras organizações e instituições da sociedade, mesmo que concorrentes, para montar as respostas mais fortes e eficazes possíveis para os desafios de nossa sociedade
4. Intervir para preencher o vácuo de liderança e as lacunas políticas deixadas pelo governo
5. Fazer tudo o que podem para garantir a segurança e o bem-estar de nosso povo e de nossas comunidades
6. Identificar e tratar desigualdades sistêmicas, tratamentos injustos e preconceitos dentro da sociedade e no mundo dos negócios
7. Moldar nossa cultura para melhorá-la inspirando mudanças positivas em como vemos e tratamos nós mesmos e uns aos outros.
8. Desenvolver novas soluções para ajudar a resolver os problemas de nosso país
9. Trabalhar em benefício de seus empregados, clientes e comunidades locais, além de seus donos e acionistas
10. Colocar as pessoas à frente dos lucros
11. **Ser guardiãs da qualidade da informação, trabalhando para garantir que apenas informações verdadeiras e checadas sejam compartilhadas e circuladas**
12. **Promover a prosperidade econômica de nosso país**
13. Trabalhar para garantir que nossos trabalhadores tenham as qualificações necessárias para ser competitivos no mercado de trabalho global
14. Investir nas comunidades locais onde estão sediadas ou têm grandes instalações produtivas/escritórios
15. **Adotar uma perspectiva de longo prazo ao tomar decisões de negócios, ao invés de focar lucros de curto prazo**
16. **Adotar práticas sustentáveis em todo o seu negócio**

Fonte: Relatório *Edelman Trust Barometer* (2021).

Cabe salientar que a pesquisa elencou cinco principais motivadores de confiança (em negrito no Quadro 1), que “definidos em termos de efeito secundário sobre a propensão a confiar associada ao êxito no respectivo comportamento”, ou seja, tais comportamentos quando realizados de maneira efetiva, resultariam em maior propensão à confiança. As 16 ações são opções do questionamento: “Quão bem você sente que as organizações atualmente estão realizando cada uma das seguintes ações? Indique sua resposta utilizando a escala de 5 pontos abaixo, em

que 1 significa que a instituição está “falhando” e 5 significa que a instituição está “realizando muito bem” (EDELMAN 2021, p. 74).

As dezesseis práticas são utilizadas como parâmetro para as categorias e subcategorias decorrentes da Análise de Conteúdo (AC). A partir disso, nossa análise ocorre acerca destes comportamentos desejados. Recordamos que o ano de 2021 é atípico, posto que vivemos a pandemia de Covid-19. Por isso, alguns dos destaques são referentes às questões de saúde pública e como as instituições podem se posicionar perante a sociedade, visto que a comunicação organizacional não pode ser dissociada de nuances conjunturais.

#### 4.2 CATEGORIZAÇÃO DAS ATITUDES QUE PROPICIAM A CONFIANÇA

Neste tópico, apresentamos as categorias resultantes da Análise de Conteúdo (AC). Após a leitura e releitura do relatório do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021, foi possível identificar os sentidos predominantes e suas ênfases. Relembramos que no *report* de 2021, a Edelman inseriu no apêndice técnico uma lista completa das ações que fazem os públicos serem mais propensos a confiar nas instituições. É com base nessa relação e nos cinco atributos destacados como principais que categorizamos as ações que propiciam/que incidem sobre a confiança (QUADRO 2).

Quadro 2 - Atitudes/ações que incidem sobre a confiança

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Núcleo de sentido</b>
Consistência nas práticas que visam ao desenvolvimento sustentável	Contribuição à segurança pública	Na visão da Edelman, os públicos tendem a confiar em instituições que prezam, se preocupam e contribuem com a segurança da sociedade.
	Investimento em saúde da população	Os públicos demonstram preocupação com a saúde pública e têm expectativa de que as instituições atuem para melhorá-la. A percepção de que a instituição incide sobre a qualificação da saúde tende a potencializar a confiança.
	Promoção de benefícios sociais	A Edelman demonstra que a confiança está associada à

		percepção dos públicos de que a instituição apresenta atitudes concretas em termos de benefícios à sociedade.
	Estabelecimento de parcerias sociais	Identificamos que a Edelman sugere que os públicos confiam em instituições que se associam a outros agentes relevantes visando a uma sociedade melhor.
	Promoção da diversidade	Instituições que são reconhecidas por enfrentarem os desafios das (faltas de) diversidades, nas suas diversas possibilidades, tendem a ser percebidas como mais confiáveis.
	Adoção de práticas sustentáveis na perspectiva ambiental	Adotar práticas que respeitem a natureza, que prezem pela fauna e flora do mundo, e serem reconhecidas por isso, torna as instituições mais confiáveis.
	Estímulo consistente à cultura e a manifestações culturais	Incentivos à cultura, capazes de inspirar manifestações culturais, constitui aspecto relevante para a conformação da confiança, quando as instituições são reconhecidas por essas atitudes.
Mitigação dos impactos da pandemia de Covid-19	Proteção das pessoas	Em perspectiva ampla, instituições que se adequam ao isolamento social, que buscam alternativas para proteger seus públicos, são mais propensas a despertar confiabilidade.
	Zelo pela saúde dos funcionários	Instituições reconhecidas por zelar, acima de tudo, pela saúde de seus empregados, e que são reconhecidas por essas práticas, tendem a ser reconhecidas como mais confiáveis. Dentre essas medidas, destaca-se a adoção do <i>home office</i> , na tentativa de mitigar a contaminação.
	Reivindicação sobre emergências sociais	Tanto em perspectiva econômica quanto de saúde, as instituições reconhecidas por protagonizarem embates ao contexto altamente crítico que vivemos tendem a ser mais confiáveis.

Protagonismo responsável das lideranças	Atuação diante de lacunas dos governos	Instituições que atuam no enfrentamento a questões de interesse público, cuja irresponsabilidade dos governos geram danos severos, tendem a conquistar confiança dos seus públicos, se assim forem reconhecidas.
	Compromisso das lideranças na pauta de diversidade e inclusão	Instituições que lutam pela diversidade e inclusão, tomando a frente das discussões na sociedade, são mais propícias à confiança quando assim são percebidas.
	Desenvolvimento tecnológico responsável	Instituições que atuam no desenvolvimento de tecnologias que não substituam o ser humano, mas que facilitem o seu trabalho, tendem a despertar mais confiança.
	Atenção das lideranças a problemas nacionais	Instituições que busquem soluções para problemas na sociedade, que sejam reconhecidas por não pensar somente em lucro, tendem a ser consideradas mais confiáveis.
Estímulos à economia e investimentos financeiros	Compromisso com os locais em que as instituições atuam, priorizando investimentos	Instituições que investem no país ou regiões em que estão sediadas, fomentando a economia local, são consideradas mais confiáveis quando assim percebidas.
	Solidez financeira a longo prazo	Instituições reconhecidas pela robustez financeira tendem a despertar mais confiança dos públicos.
	Garantia de manutenção dos postos de trabalho	Os públicos tendem a confiar em instituições que garantam o emprego dos seus funcionários, gerando estabilidade neste momento marcado pela predominância de dificuldades.
	Incentivo à qualificação educacional das pessoas	Qualificar e investir na educação, independentemente de a quais públicos se destine, tende a potencializar a confiança.



Combate à desinformação	Busca pela qualidade da informação e à checagem dos fatos	Os públicos esperam que as informações divulgadas tenham qualidade, checando-as antes de divulgar. Instituições que se associam a essas questões, com protagonismo, tendem a despertar confiança.
	Incentivo à compreensão dos riscos decorrentes da desinformação	Um diferencial que estimula a confiança envolve a atitude de instituições em educar a sociedade acerca da problemática que envolve a desinformação.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme vimos, a categorização resultou em cinco categorias e vinte subcategorias, que compreendem uma parte do estudo de 2021 do *Edelman Trust Barometer* e com ele ações que possivelmente elevam o nível de confiança dos públicos em relação às organizações. Assim, fica um pouco mais claro o que incide sobre a formação da confiança. No próximo tópico, propomos uma reflexão sobre as categorias e subcategorias, para assim aproximar os aspectos teóricos com os achados recém apresentados.

#### 4.3 DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS – PERCEPÇÕES QUE GERAM CONFIANÇA

A partir das dezesseis questões do *report* do *Edelman Trust Barometer* de 2021, podemos destacar alguns pontos que nos chamam atenção. Fazemos isso antes de adentrar no detalhamento de cada categoria e das subcategorias.

O primeiro ponto é a preocupação com a saúde pública. Apesar do estudo do *Edelman Trust Barometer* ser durante o contexto pandêmico, a preocupação com as causas sociais, conforme comentamos no item 3.3, têm se mostrado incidente em todos os anos – em alguns anos com mais relevância do que em outros, evidentemente. É perceptível a inquietação dos públicos com as necessidades da sociedade e a expectativa de que as organizações atuem nessas pautas.

O segundo ponto envolve informação verdadeira. Os públicos, em diversos momentos do estudo em seus vinte anos (especialmente nos últimos anos), prezam pela luta contra as informações falsas. Eles exigem que as organizações tenham

responsabilidade pelas notícias que divulgam e contribuam, de modo educativo, acerca dessa problemática. Neste momento, em que está decretada a “falência da informação”, as instituições podem se apropriar dessas questões e convertê-las em arsenal estratégico relevante.

O terceiro ponto que destacamos é a expectativa de que as organizações invistam em negócios locais, fruto de um cenário marcado pela falência de diversas instituições e pela descontinuidade de muitos empregos. Igualmente, evidenciamos a importância do pensamento a longo prazo. Os públicos entendem que as instituições precisam pensar no futuro, ao invés de se preocupar com lucros imediatos, o que também é relacionado à solidez financeira. O quinto e último ponto, para concluir esses breves destaques, é o da sustentabilidade em perspectiva ambiental. A composição do estudo da Edelman sugere que os respondentes compreendem que as organizações devem ter atitudes que respeitem e preservem o meio ambiente, que isso se conforma como aspecto crítico e altamente negativo, quando as expectativas dos públicos são frustradas.

Iniciamos a discussão a partir da primeira categoria, *consistência nas práticas que visam ao desenvolvimento sustentável*. Organizações que agem pautadas pela responsabilidade social, buscando o desenvolvimento sustentável, se tornam mais propícias a elevarem seus níveis de confiança. Dito isso, compreendemos que ações pautadas pela responsabilidade social, buscando o desenvolvimento sustentável, se tornam mais propícias a elevarem seus níveis de confiança. Desta categoria derivam sete subcategorias: *contribuição à segurança pública, investimento em saúde da população, promoção de benefícios sociais, estabelecimento de parcerias sociais, promoção da diversidade, adoção de práticas sustentáveis na perspectiva ambiental* e, para concluir, *estímulo consistente à cultura e a manifestações culturais*.

No que se refere às subcategorias, ao falar sobre *contribuição à segurança pública*, a Edelman esclarece que essa pauta extrapola a responsabilidade dos governos. Nesse sentido, é esperado que as instituições prezem pela segurança das pessoas, contribuindo com meios e estímulos de proteção. Com a subcategoria *investimento em saúde da população*, percebemos uma crescente preocupação dos públicos para que as organizações incidam positivamente sobre o sistema de saúde público. No *report* de 2021 foi apontado que “melhorar nosso sistema de saúde” (EDELMAN, 2021, p. 22) teve um aumento de 62 pontos na preocupação dos

públicos. Realizar investimentos, doações e pressão a favor da sociedade, no âmbito da saúde, aumenta a possibilidade de elevar os níveis de confiança dos públicos.

Em relação à *promoção de benefícios sociais*, existe um entendimento de que os públicos anseiam que as organizações tenham atitudes que favoreçam a sociedade, a partir da promoção de determinadas ações para as comunidades. Nesse sentido, a preocupação é que as organizações não foquem a atenção apenas em seus acionistas e proprietários. É preciso uma visão mais social e multi-públicos. A confiança aciona questões além dos lucros. Uma vez que as instituições se preocupam e agem a favor de todos os seus públicos e não somente com uma parcela destes, a tendência é que se torne mais confiável.

O *estabelecimento de parcerias sociais* pode ser um nivelador da confiança. Envolve a possibilidade de que instituições se associem a outras, mesmo que concorrentes, a fim de promover alternativas para a melhoria da sociedade. Esta preocupação dos públicos evidencia a importância de não buscar somente a liderança de mercado, mas adotar atitudes que tenham relevância para a sociedade.

Falar de *promoção da diversidade*, outra subcategoria de *consistência nas práticas que visam ao desenvolvimento sustentável*, tem se tornado uma pauta cada vez mais emergente em contexto global. A sociedade tem demonstrado que está atenta às organizações e estão reivindicando que estas tomem atitudes efetivas em prol da diminuição de preconceitos e desigualdade nos tratamentos dos públicos diversos. Englobamos em *promoção da diversidade* a representatividade das comunidades negras, indígenas, mulheres e LGBTQIA+<sup>20</sup>, grupos que foram e são minorizados pela e na sociedade. As organizações que investem em diversidade nos seus negócios têm potencial para a melhoria da confiança junto aos públicos de interesse.

A subcategoria *adoção de práticas sustentáveis na perspectiva ambiental* dá relevo ao aspecto de que os públicos estão preocupados com o planeta. Com isso, há cobranças para que as instituições ajam de forma sustentável. E não é somente com a flora e o desmatamento, ou a poluição, mas também com os animais prejudicados em nome da beleza, por exemplo. A sociedade espera que as

---

<sup>20</sup>LGBTQIA+ significa: Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, queer, intersexo, assexuais e (+) outros grupos e variações de sexualidade e gênero.

instituições redimensionem o seu negócio, e cada aspecto da cadeia produtiva, visando à preservação do mundo.

Já o *estímulo consistente à cultura e a manifestações culturais* se dirige à clareza de que a dimensão da cultura está conectada ao desenvolvimento sustentável. Inspirar mudanças positivas nesse âmbito pode atingir o imaginário coletivo e incidir sobre as imagens percebidas pelos públicos. Organizações que incentivam a cultura, nas suas diversas manifestações, podem aumentar os níveis de confiança junto aos públicos.

A próxima categoria é a *mitigação dos impactos da pandemia de Covid-19*. Compreendemos que, devido a essa ocorrência danosa de altíssima magnitude, os públicos cobram das quatro instituições (ONGs, governo, organizações e mídia) para que ajam com responsabilidade e adequação diante deste fato. Relembramos que a pandemia de Covid-19 começou em 2020 e tem perdurado. No relatório de 2021 foram realizados questionamentos sobre a pandemia e o local de trabalho, saúde pública e ações em que as instituições se tornaram confiáveis ou perderam capital de confiança dos respondentes. Neste ponto, resgatamos Ferrari (2016, p. 153), que argumenta que "Dado o cenário turbulento em que a organização está inserida, a transparência e a ética são posturas vitais para ela sobreviver e conseguir manter uma reputação positiva diante dos públicos". Como destacamos, a fala da autora é anterior à pandemia, o que indica que não é um contexto totalmente novo, mas que foi bastante potencializado. É oportuno que as organizações assumam atitudes consistentes frente às circunstâncias.

A categoria está dividida em: *proteção das pessoas, zelo pela saúde dos funcionários e reivindicação sobre emergências sociais*. Cada subcategoria foi concebida após a análise das questões do *report* de 2021 do *Edelman Trust Barometer*. A subcategoria *proteção das pessoas* é abrangente e ampla. Foi identificado que os públicos tendem a confiar nas instituições que se adequaram ao contexto da pandemia e tomaram atitudes diante do isolamento que demonstram o cuidado com as pessoas. Notamos que o estudo apontou uma preocupação em relação às organizações que não aderiram ao *home office*. É importante para as instituições darem devida atenção aos seus públicos, para assim terem potencial de aumentar a propensão à confiança.

Conforme os dados do relatório, existem outros pontos de preocupação dos públicos, que acabam se configurando como expectativas. Considerando dados

globais, 65% dos respondentes estão preocupados com o contágio por Covid-19, enquanto 35% estão com medo do contágio (EDELMAN, 2021). Assim, ter cuidado com as pessoas pode ser um diferencial na conquista da confiança. Organizações que mudaram suas atitudes, que, por exemplo, forneceram materiais de prevenção ao vírus e/ou doaram equipamentos para hospitais, têm potencial de serem vistas como confiáveis.

A subcategoria *zelo pela saúde dos funcionários* compreende que os públicos reconhecem e valorizam instituições que adotaram práticas visando à saúde de seus funcionários. Aquelas que se adequaram à modalidade on-line, que investiram em treinamento para os funcionários, podem ganhar capital de confiança dos públicos. No estudo, foi identificado que 52% da população pesquisada prefere trabalhar em casa, um dos motivos é por medo do contágio no deslocamento para o trabalho ou no escritório (motivo apontado por 58% dos respondentes).

A subcategoria *reivindicação sobre emergências sociais* vai além das questões de saúde e trabalho. Os respondentes entendem que as instituições devem enfrentar as urgências dos seus países, com base nos dados globais. No *Edelman Trust Barometer* de 2021 foi apontado que combater a pobreza do país (EDELMAN, 2021, p. 22) teve uma mudança de 53 pontos no nível de importância para o público total global. Ou seja, os resultados refletem o que é destacado na composição das questões propostas pela Edelman. Então, percebemos que os públicos esperam que as organizações enfrentem os problemas e emergências da sociedade.

Categorizamos *protagonismo responsável das lideranças*, outra categoria, a partir da lista de ações, no qual identificamos que é esperado que os representantes das instituições se posicionem frente a determinados temas. Sobre isso, o estudo *Edelman Trust Barometer* de 2021 apontou que as pessoas desconfiam das lideranças da sociedade. Outros 57% acreditam que os líderes do governo agem de má fé tentando enganar as pessoas. E também, os públicos indicaram que esperam que os CEOs tomem a iniciativa, ao invés de esperar que o governo as determine. A categoria foi dividida em quatro subcategorias, que são: *atuação diante lacunas dos governos*, *compromisso das lideranças na pauta de diversidade e inclusão*, *desenvolvimento tecnológico responsável* e *atenção das lideranças a problemas nacionais*.

Começamos a discussão com a subcategoria *atuação diante lacunas dos governos*. O estudo indica que as organizações podem suprir aspectos

negligenciados ou mal gerenciados pelos governos. Os públicos esperam que as instituições assumam a liderança e se posicionem nessas pautas de interesse públicos, para assim tentar minimizar danos que afetam a qualidade de vida das pessoas.

O *compromisso das lideranças na pauta de diversidade e inclusão* revela o potencial de confiança em instituições que se importam e investem nesta temática. Se posicionar sobre diversidade e inclusão não envolve somente contratar pessoas de grupos representativos diversos, mas dar visibilidade ao assunto perante a sociedade e na relação com os públicos de interesse. Envolve protagonismo na cena pública. Organizações que tenham atitudes positivas com comunidades minorizadas tendem a conquistar mais confiança dos públicos.

Os públicos também esperam que as lideranças se comprometam publicamente com o *desenvolvimento tecnológico responsável*. O *Edelman Trust Barometer* identificou um medo crescente das pessoas de que os avanços das tecnologias, da inteligência artificial e da robótica tomem o lugar dos seres humanos quanto à força de trabalho, gerando desemprego em massa. A pandemia realçou a tensão das pessoas em serem substituídas. Com isso, é importante ressaltar que os públicos esperam que as organizações desenvolvam aparatos tecnológicos, mas de modo seguro e que não ameacem os empregos. Assim, adequar as tecnologias a fim de facilitar o trabalho pode propiciar o aumento da confiança.

Na subcategoria *atenção das lideranças a problemas nacionais* identificamos que é relevante para as instituições se importarem com problemas nacionais, mesmo que seja uma organização global. O estudo demonstrou que os respondentes acreditam que as instituições devem desenvolver soluções para problemas do país em que estão, não apenas priorizando os lucros.

A categoria *estímulos à economia* está associada à preocupação com as nuances da economia local. Relembramos que “A Batalha de Seattle” foi motivada pelo medo de que a globalização retirasse investimentos das cidades. Está dividida em quatro subcategorias, que denominamos como: *compromisso com os locais de atuação, priorizando investimentos, solidez financeira a longo prazo, garantia de manutenção dos postos de trabalho e incentivo à qualificação educacional das pessoas*.

Na subcategoria *compromisso com os locais de atuação, priorizando investimentos*, o estudo demonstra que é importante que as instituições contribuam

financeiramente com as comunidades em que estão situadas. Recuperamos aqui o incidente que incentivou a criação do estudo, a Batalha de Seattle, no qual as ONGs se posicionaram em forma de protesto contra a globalização. Percebemos que os públicos ainda preferem que as organizações invistam no país onde estão alocados, fomentando as receitas locais.

A subcategoria *solidez financeira a longo prazo* pressupõe que os públicos têm maior propensão a confiar em organizações que traçam planos e estratégias de longo prazo, ao invés de visar resultados a curto prazo. Já a *subcategoria garantia de manutenção dos postos de trabalho* permite destacar que é importante que as organizações proporcionem aos funcionários segurança em manter seus empregos. O estudo apontou um aumento no medo das pessoas em relação ao desemprego, o que é destacado no conjunto de ações analisadas.

Na subcategoria *incentivo à qualificação educacional das pessoas* notamos que os públicos esperam que as organizações se responsabilizem pelas qualificações dos seus empregados. O estudo *Edelman Trust Barometer* aponta que houve uma reconfiguração na percepção sobre programas de treinamento para os funcionários. Eles ascenderam 44 pontos no grau de importância.

Já a categoria *combate à desinformação* consiste no entendimento, a partir das questões da pesquisa, que é importante para as quatro instituições se posicionarem contra a propagação e difusão de notícias tendenciosas. Neste sentido, resgatamos Robbins (2009, citado por ALMEIDA, 2017, p. 1), que argumenta que “a confiança é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. O estudo *Edelman Trust Barometer* indicou que os públicos acreditam que 56% dos líderes de organizações tentam enganar as pessoas de propósito, propagando acontecimentos falaciosos ou exagerados.

O relatório de 2021 também aponta que a mídia considerada “tradicional” é vista como parcial por 59% dos respondentes. Entretanto, a mídia do empregador tem maior credibilidade com os públicos. A pesquisa demarca que um quarto dos entrevistados não pratica “informação limpa”. O *Edelman Trust Barometer* considera está através de quatro dimensões: engajamento regular com notícias; engajamento com pontos de vista divergentes; verificação de informações; evitar disseminação de desinformação (EDELMAN, 2021). Dividimos a categoria em duas subcategorias:

*busca pela qualidade da informação e checagem dos fatos e incentivo à compreensão dos riscos decorrentes da desinformação.*

A subcategoria *busca pela qualidade da informação e checagem dos fatos* demanda que as instituições que esperam ser confiáveis precisam visibilizar informações com qualidade, buscando as fontes e divulgando notícias que tenham conexão com as áreas correlacionadas ao negócio. É necessário destacar a importância de não difundir informações do qual não se tenha domínio das fontes e acerca da veracidade. Compreendemos que as pessoas desejam que as instituições verifiquem as informações antes de divulgá-las.

Na subcategoria *incentivo à checagem dos fatos e compreensão dos riscos de desinformação*, o *report* apontou a possibilidade de aumento no nível de confiança nas instituições, caso elas ajam de forma educativa, promovendo letramento de como fazer uma “higiene” na informação, tornando-as “verdadeiras, imparciais e confiáveis” (EDELMAN, 2021, p. 54).

Agora que concluímos o detalhamento das categorias, compreendemos algumas atitudes que as instituições podem ter para (tentar) conquistar a confiança dos públicos, com base no questionário do relatório de 2021 do *Edelman Trust Barometer*. Aqui, cabe lembrar a diferença entre poder e confiança, que Boiry (2003) apontou. A confiança é um sentimento que não pode ser controlado, o que relacionamos com o argumento de Morin (2005, p. 81) de que “A ação supõe a complexidade, isto é, acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciência das derivas e transformações”. Assim, o que é possível é acreditar que tais atitudes podem colaborar para o nível de confiança, mas não podemos trabalhar com a certeza de tais resultados. São possibilidades.

Recuperamos a fala de Araújo (2016, p. 131): a confiança “trata-se, primeiramente, de um sentimento que pauta relações, ou seja, trocas de aspectos comuns entre dois ou mais agentes de linguagem e comunicação”. A partir da jornada estabelecida na pesquisa, entendemos que a confiança decorre das trocas entre pessoas e organizações, no relacionamento que estabelecem, na transparência, em questões éticas, e no enfrentamento a questões sensíveis e expressivas, como é o caso da pandemia que ainda vivemos.



## 5 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo realizamos uma síntese sobre a pesquisa desenvolvida. Também, resgatamos alguns conceitos e aprendizados a fim de atender aos objetivos do trabalho. Logo, está organizado de forma que responda a cada propósito estabelecido, apresentado no capítulo 1.

Nosso primeiro objetivo era “refletir sobre as dimensões da comunicação organizacional, as práticas de relacionamento com os públicos e acerca dos conceitos identidade, imagem e reputação”. Ele foi respondido, sobretudo, no capítulo dois. Para atender ao objetivo proposto, inicialmente identificamos alguns entendimentos sobre a comunicação organizacional, especialmente a partir das contribuições de Baldissera (2009) e Kunsch (2009).

Na sequência, apresentamos as dimensões da comunicação organizacional, a partir de Baldissera (2009). Das três dimensões apresentadas, destacamos a dimensão *organização comunicante* que “[...] atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009, p. 118). Com isso, ficou claro que as organizações não exercem controle sobre os sujeitos, que a comunicação e os sentidos produzidos emergem das trocas e no contexto das interações.

Depois, refletimos sobre as práticas de relacionamento com os públicos. Ancoramos nossos estudos na compreensão de que, para estabelecer vínculos, é oportuno que as organizações tenham consciência da complexidade dos relacionamentos, que não os simplifiquem. Para isso, nos apropriamos das contribuições de Hon e Grunig (1999), que nos permitiram assumir que relações promissoras têm como base quatro aspectos: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso. E, conforme Ferrari (2016), os relacionamentos são baseados em confiança e nos vínculos emocionais que são, ou não, constituídos. Essas conexões, dentre vários aspectos, articulam as percepções sobre a identidade organizacional, desenvolvendo imagens e a reputação.

O segundo objetivo proposto foi “compreender a história da Edelman e do estudo *Edelman Trust Barometer*, a partir do entendimento de confiança”. Para responder esse objetivo, pesquisamos sobre a história da agência de relações públicas Edelman. A organização foi criada em 1952, após Dan Edelman acreditar

que poderia fazer melhor do que a concorrência. A Edelman foi dirigida por Dan até 1976 e depois por Richard Edelman, seu filho. A agência, que veio a se tornar um grupo, possui um portfólio diversificado na área da comunicação, porém todas as soluções são sempre voltadas para as relações públicas. Quando começou, a Edelman possuía um escritório com três funcionários e uma “cartela” de clientes promissores. Em 2021, possui mais de 60 escritórios espalhados pelo mundo.

No fim dos anos 90, Richard Edelman se questionava sobre a confiança dos públicos. Ele entendia que as pessoas não acreditavam mais em qualquer informação, sendo necessárias relações de confiança para a sustentabilidade e prosperidade das organizações. No momento em que ocorre a Batalha de Seattle (1999), Richard, em conversa com Leslie Dach, pesquisador da Edelman, decide fazer o primeiro *Edelman Trust Barometer*, um estudo voltado para verificar os níveis de confiança em quatro instituições: ONGs, organizações, governo e mídia. O estudo busca respostas sobre a confiabilidade nelas, questionando os públicos sobre as propensões à confiança. Durante 20 anos, o *Edelman Trust Barometer* tem fornecido dados para organizações, grupos midiáticos, ONGs e governos sobre os aspectos que fazem com os públicos confiem ou desconfiem dos seus discursos, posicionamentos e posturas diante dos contextos da sociedade.

Mediante isso, o entendimento de confiança demonstra que a mesma não pode ser “tomada nem decretada”. Conforme Boiry (2003), confiança precisa ser conquistada. Observando o estudo, podemos relacionar com o argumento feito por Araújo (2016, p. 131): “Trata-se, primeiramente, de um sentimento que pauta relações, ou seja, trocas de aspectos comuns entre dois ou mais agentes de linguagem e comunicação”. O *Edelman Trust Barometer* evidencia o quanto o nível de confiança nas organizações está relacionado às decisões e comportamento dos públicos.

O terceiro objetivo que guiou esta jornada era “analisar os aspectos constituintes do questionário que integra a metodologia de coleta de dados do *Edelman Trust Barometer* – edição 2021”. O relatório de 2021 nos trouxe detalhes sobre o estudo, diferentemente dos anos anteriores, o que nos inquietou. O apêndice apresentado pela Edelman (2021) esclareceu ações que a agência considera como vitais para uma maior propensão à confiança. Dentre as questões, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2016), foi possível categorizar as atitudes que tendem a favorecer bons níveis de confiança.

Com base em Bardin (2016), criamos as categorias. Tais atitudes, mesmo que sejam constituintes da confiança, não são garantia de confiança. É necessário que as organizações construam relacionamentos com seus públicos e que saibam como se posicionar diante das emergências da sociedade, por exemplo. Os aspectos constituintes mostram o que as pessoas esperam, quais expectativas são flagrantes ao pensar nos relacionamentos entre pessoas e instituições. Entretanto, conforme Boiry (2003), a confiança precisa ser conquistada, não manipulada. Recuperando a fala de Han (2017, p. 111): “Confiança significa edificar uma boa relação positiva com o outro”.

As categorias foram divididas em: *Consistência nas práticas que visam ao desenvolvimento sustentável*; *Mitigação dos impactos da pandemia de Covid-19*; *Protagonismo responsável das lideranças*; *Estímulos à economia*; e *Combate à desinformação*. Em *Consistência nas práticas que visam ao desenvolvimento sustentável* identificamos através do estudo que as organizações podem conquistar a confiança quando agirem a favor do bem-estar social e de práticas sustentáveis, não apenas focado em lucros. A categoria *Mitigação dos impactos da pandemia de Covid-19* se estabelece devido a emergência em que a sociedade vive atualmente. Na *Protagonismo responsável das lideranças* reconhecemos a necessidade de que as organizações se posicionem à frente de questões governamentais. Na classificação da *Estímulos à economia* entendemos que há possibilidades de conquista da confiança quando questões monetárias não estão acima do coletivo e visam investimentos onde as organizações estão alocadas. E, por fim, em *Combate à desinformação*, organizações que lutam contra a propagação de notícias falsas, ou contra o oportunismo na divulgação de informações mentirosas, que promovem a educação em realizar uma higiene nas informações são mais propensas a aumentar o nível de confiança nos públicos.

Durante a pesquisa, encontramos dificuldades no aporte teórico sobre confiança. Os obstáculos começaram com o idioma, pois são incipientes investigações nacionais que tratam sobre o assunto sob perspectiva comunicacional e relacional. Após encontrar autores que se apropriam da confiança como um tema para a comunicação e para as relações públicas, o nosso próximo desafio foi o idioma. O teórico mais relevante, nesse sentido, foi Lucien Matrat, especificamente a obra de Philippe Boiry (2003), o qual escreveu sobre os ensinamentos de Matrat. Infelizmente, seu livro não tem tradução para o português e foi moroso encontrá-lo.

Na busca por um trabalho mais detalhado sobre o *Edelman Trust Barometer*, buscamos os relatórios dos vinte anos de estudo. No site da agência Edelman Brasil, não existem os dados anteriores a 2018. Na página oficial da Edelman, não encontramos *reports* anteriores ao ano de 2016. Com esforço, foi possível localizar quase todos os estudos, com exceção de 2003 e 2004. Novamente, foi necessário um movimento de tradução do material.

No que diz respeito aos aprendizados, apesar de todos os obstáculos encontrados, percebemos que estudar sobre confiança na comunicação é gratificante. Os relacionamentos entre organizações e públicos são vínculos complexos, não podendo se ter certezas ou garantias. O ato de confiar é um diferencial. O fato de não podermos controlar a confiança torna a comunicação muito mais desafiadora. Em nosso entendimento, há muitas oportunidades de outras investigações.

Na semana do dia 14 de junho, quando estamos finalizando esta monografia, a Edelman divulgou um novo relatório do *Edelman Trust Barometer*, o qual nomeou como “Mundo em Trauma”. O estudo ocorreu em escala menor, com apenas 14 países. 16.800 pessoas foram ouvidas. Queremos dar destaque para esta pesquisa, pois ela revela que o aumento exagerado da confiança nas organizações pode ser insustentável e instável, pois não é papel delas serem as “salvadoras” da sociedade (EDELMAN, 2021).

Esperamos que o presente trabalho possa contribuir com as reflexões sobre a temática. O fato do *Edelman Trust Barometer* ser uma pesquisa que dura mais de 20 anos demonstra como a confiança tem relevância para as relações e às instituições. Cada nova ideia e concepção que parte do estudo, seja no campo acadêmico ou de mercado, nos leva a compreender que a confiança tem muita relevância a profissionais que atuam na gestão dos relacionamentos. Entendemos que não existe uma certeza na construção da confiança. Porém acreditamos que conforme o nível de confiança aumenta, melhor as instituições são vistas, o que é fundamental à efetividade das práticas de comunicação e a possibilidade de estabelecer relacionamentos saudáveis e oportunos.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Rodolfo. Confiança: a base das marcas fortes. **Organicom**, São Paulo, ano 12, n. 23, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139345/134686>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- ARAÚJO, Rodolfo. Rodolfo Gonçalves Araújo. Perfil no LinkedIn. 7.817 seguidores. Disponível em: [https://www.linkedin.com/in/rodolfoaraujo1/?locale=pt\\_BR](https://www.linkedin.com/in/rodolfoaraujo1/?locale=pt_BR). Acesso em: 25 jun. 2021.
- ALMEIDA, Cibelli Maria Pinheiro de. “Comunicação E Relações Públicas: O Fundamento E A Estratégia Da Confiança Na Relação Líder-liderado”. In: CONGRESSO Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 11, 2017, Minas Gerais. **Anais** [...] Minas Gerais: Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Universidade Federal de Minas Gerais, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/48.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021
- BALDISSERA, Rudimar. “Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional”. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954/134302>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BALDISSERA, Rudimar. “Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade”. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS FILHO, Clóvis de; PERES-NETO, Luiz. **Reputação: um eu fora do meu alcance**. São Paulo: Harper Collings, 2019.
- BOIRY, Philippe. **Des «Public-Relations» aux Relations Publiques - la doctrine européenne de Lucien Matrat**. Paris: L'Harmattan, 2003.
- CURVELLO, João José Azevedo. “A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema”. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus, 2017
- DRAPER, Eric. A batalha de Seattle. Acervo O Globo, [s.l.], 1999. Disponível em:

<https://acervo.oglobo.globo.com/fotogalerias/a-batalha-de-seattle-10339759>. Acesso em: 24 jun. 2021.

EDELMAN, Richard. Entrevista com Richard Edelman. Entrevistador: Nara Almeida, Paulo Nassar, Luiz Alberto de Farias. **Organicom**, São Paulo, v.13, n.24, p. 166-173, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139326/134667>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN, Richard. O novo pacto de confiança. *In*: EDELMAN, [s. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/blog/o-novo-pacto-de-confianca>. Acesso em: 15 jun. 2021.

EDELMAN. **Richard Edelman**. Disponível em: <https://www.edelman.com/people/richard-edelman>. Acesso em: 21 jun. 2021.

EDELMAN. **Our History**. Disponível em: <https://www.edelman.com/about-us/our-history>. Acesso em: 15 jun. 2021.

EDELMAN, Richard. O novo pacto de confiança. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/blog/o-novo-pacto-de-confianca>. Acesso em: 21 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2001**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2001. Disponível em <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2001-Edelman-Trust-Barometer.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2002**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2002. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2002-Edelman-Trust-Barometer.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2005**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2005. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2005-Edelman-Trust-Barometer-Global-Findings.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2006**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2006. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2006-Edelman-Trust-Barometer-Global-Results.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2007**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2007-Edelman-Trust-Barometer-Global-Results.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2008**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2008-Trust-Barometer-Global-Results.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2009**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2009-Trust-Barometer-Global-Deck.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2010**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2010. Disponível em: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2010-Edelman-Trust-Barometer\\_Global\\_Deck\\_FINAL.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2010-Edelman-Trust-Barometer_Global_Deck_FINAL.pdf). Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2011**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2011-edelman-trust-barometer>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2012**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2012-edelman-trust-barometer-global-deck>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2013**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2013. Disponível em <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/global-deck-2013-edelman-trust-barometer-16086761>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2014**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2015**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2015-edelman-trust-barometer-global-results>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2016**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2016-edelman-trust-barometer-global-results>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2017**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2018**: Annual Global Study. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2018-edelman-trust-barometer-brasil-report>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2019: Annual Global Study**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Brasil\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Brasil_Report.pdf). Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2020: Annual Global Study**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR\\_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report\\_com%20global\\_comunicacao\\_0.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report_com%20global_comunicacao_0.pdf). Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2021: Annual Global Study**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Brazil%20%2B%20Global\\_POR\\_Impressa\\_1.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Impressa_1.pdf). Acesso em: 20 jun. 2021.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2021: Atualização Maio 21: Mundo em Trauma**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-06/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Update\\_Brazil%20Edition\\_with%20\\_Global\\_POR.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-06/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Update_Brazil%20Edition_with%20_Global_POR.pdf). Acesso em: 20 jun. 2021.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais E Aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2019.

GLOBAL top 250 pr agency ranking 2020. **Provoke Media**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.provokemedia.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2020-pr-agency-rankings/top-250>. Acesso em: 20 jun. 2021.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade da Transparência**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

HON, Linda C.; GRUNIG, James E. Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville: Institute for Public Relations, 1999.

IASBECK, Luiz Carlos. “Relações Públicas e Comunicação Organizacional: o lugar do texto e do contexto”. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>. Acesso em: 20 jun. 2021. Acesso em: 20 jun. 2021.



IASBECK, Luiz Carlos. “Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional”. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139011/134359>. Acesso em: 20 jun. 2021.

KALIL, I; SANTINI, R. M. Coronavírus, pandemia, infodemia e política. Relatório de pesquisa. São Paulo / Rio de Janeiro: FESPSP / UFRJ, 2020. Disponível em: [https://www.fespsp.org.br/store/file\\_source/FESPSP/Documentos/Coronaviruse-infodemia.pdf](https://www.fespsp.org.br/store/file_source/FESPSP/Documentos/Coronaviruse-infodemia.pdf). Acesso em: 09 de maio de 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. “Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica”. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-1, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003/134351>. Acesso em: 20 jun. 2021.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. “O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea”. *In*: LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012

LOCKDOWN coronavírus: o que é, significado e últimas notícias. *In*: DASA. [S. l.: s. n.] Disponível em: <https://dasa.com.br/blog/coronavirus/lockdown-coronavirus-significado/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MAIS DIVERSIDADE. **Escritório fechado conteúdo aberto**. 8. ed. [S. l.: s. n.], 2021. *E-Book*.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais E Aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. Atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

METODOLOGIA RepTrak. *In*: Reputation Institute Brazil. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://reputationinstitutebrasil.wordpress.com/metodologia-retrak/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Vacinação**, 2021. Página única. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/vacinacao/#o-que-e-covid>. Acesso em: 07 abr. 2021.

MONTOYA, Martín. A expectativa é por líderes que façam a coisa certa. *In*: EDELMAN, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/blog/a-expectativa-e-por-lideres-que-facam-a-coisa-certa>. Acesso em: 24 jun. 2021.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

RUÃO, Teresa. "O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor". *In*: CONGRESSO DA SOPCOM, 2., 2001, Lisboa. **Anais** [...]. Lisboa: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2001. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2757#:~:text=O%20presente%20artigo%20articula%20as,sua%20pertin%C3%Aancia%20no%20dom%C3%ADnio%20da>. Acesso em: 20 jun. 2021.

RUÃO, Teresa. "O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades". *In*: CONGRESSO DA SOPCOM, 4, 2005, Lisboa. **Anais** [...]. Lisboa: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Universidade de Aveiro: Lisboa, 2005. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5358>. Acesso em: 20 jun. 2021.

SEATTLE, 1999: black blocs promovem destruição em protestos contra a OMC. **Acervo O Globo**, [s. l.], 9 out. 2013. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/seattle-1999-black-blocs-promovem-destruicao-em-protestos-contr-a-omc-10310652>. Acesso em: 20 jun. 2021.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: Função política**. São Paulo: Summus, 1995.

WISNER, Franz. **Edelman and the Rise of Public Relations Hardcover**. [S. l.]: Eight Communications, 2012.

THOMAZ, José Carlos. "Comunicação Corporativa: Contribuição Para A Reputação Das Organizações". **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949/134297>. Acesso em: 20 jun. 2021.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, O.; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)