

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

EDUARDO AVILA DALBEM

**(RE)PENSAR A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E SUA  
RELAÇÃO/INFLUÊNCIA NA/PARA A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

2021

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

EDUARDO AVILA DALBEM

**(RE)PENSAR A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS  
ORGANIZAÇÕES E SUA RELAÇÃO/INFLUÊNCIA NA/PARA A REPUTAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como requisito para 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).

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2021

EDUARDO AVILA DALBEM

**(RE)PENSAR A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS  
ORGANIZAÇÕES E SUA RELAÇÃO/INFLUÊNCIA NA/PARA A REPUTAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como requisito para 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 \_\_\_/\_\_\_/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Profª Drª. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Orientador)

---

Profª Drª Ana Luisa Baseggio

---

Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Porto Alegre

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à minha família, em especial ao meu pai e minha mãe, pois sem eles eu jamais chegaria aonde estou. Obrigado por sempre confiarem em mim, acreditarem e apoiarem as minhas escolhas. Sei que sigo no caminho certo, pois vocês me mostraram como trilhá-lo. A presença de vocês traz proteção, força e acolhimento para superar os desafios que são impostos. Também agradeço em especial minhas irmãs, Tharla e Débora que compartilham comigo amor, atenção, escuta e que me inspiram a crescer e ser melhor a cada dia.

Aos meus avós Elza, Florêncio, Horeci e Rubens! Obrigado por tudo, por me presentear com tanto amor e por acompanharem com orgulho cada pequeno passo da minha vida, espero dar mais muitos motivos para vocês sorrirem e se orgulharem. Amo-os incondicionalmente. E também à toda minha família, obrigado por estarem sempre do meu lado, se não fisicamente, de coração.

Agradeço imensamente à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Cleusa Scroferneker, por todo empenho em me auxiliar na concepção e execução deste trabalho e, principalmente, por ser uma referência que inspira a mim, a tantos outros alunos e profissionais de comunicação. Me sinto grato em compartilhar o momento final da minha graduação com uma pessoa que me fez criar ainda mais paixão pela área da comunicação.

Minha gratidão a todos os outros professores da Famecos que estiveram presentes na minha jornada como figuras de referência com quem eu sempre pude contar e que marcaram de forma tão positiva minha trajetória. Agradeço também aos profissionais pela disponibilidade e gentileza em contribuir de forma tão enriquecedora à discussão desse trabalho.

Por fim, cabe aqui agradecer aos meus amigos: Breno, Diego, Alisson, Francisco, Miguel, Flavio, Pedro, Volnei, Mateus que me ajudam a encarar a vida com alegria e com quem sempre pude contar. Também quero agradecer à minha parceira, Natália Paszinski, sem ela tudo seria mais difícil e com menos sentido.

Chegamos juntos até aqui, nada disso seria possível sozinho. Obrigado!

## RESUMO

O tema da monografia trata sobre a Comunicação no Contexto Interno das organizações e a Reputação e têm como objetivos: refletir sobre a papel/influência da comunicação no contexto interno para a reputação de uma organização; 2) analisar se as pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações, numa perspectiva humanizada e humanizadora; E, 3) evidenciar se a expressão 'comunicação interna', recorrente nas pesquisas de mercado, revela a sua real dimensão e abrangência nas práticas das organizações. Para atendermos aos objetivos propostos, recorreremos à pesquisa exploratória, técnicas de levantamento bibliográfico e documental, e à técnica de questionário com questões abertas (GIL, 2002). Realizamos uma análise de pesquisas de mercado recentes sobre as temáticas de comunicação interna e reputação, publicadas entre março de 2020 e março de 2021. Igualmente, 'ouvimos' (grifo nosso) três profissionais, especialistas da área da comunicação. Com base no referencial teórico, na análise das pesquisas e nas respostas dos profissionais, destacamos algumas possibilidades de contribuições da Comunicação no Contexto Interno para a Reputação das organizações, principalmente por envolverem confiança, diálogo, escuta e relacionamento que se constituem, sob a nossa perspectiva, nos elementos basilares e essenciais da área.

**Palavras-chave:** Relações Públicas. Comunicação no Contexto Interno. Reputação. Humanização.

## **ABSTRACT**

The monograph's theme deals with Communication in the Internal Context and the Reputation of organizations and aims to: 1) reflect on the role/influence of communication in the internal context for an organization's reputation; 2) analyze if the researches of/on reputation consider communication in the internal context of organizations, in a humanized perspective and 3) show if the expression 'internal communication' reveals its real dimension and scope in the organizations' practices. We've chosen this theme because we understand that communication practices in the internal context, as well as the appreciation, listening and humanization of employees can contribute to the construction and maintenance of reputation. To answer the objectives, we used the exploratory research, bibliographic and documentary survey techniques, and the technique of questionnaire with open questions (GIL, 2002). We've studied recent market research about internal communication and reputation that were published between March 2020 and March 2021. To help us answer the proposed questions, we listened to three communication experts who made important contributions. Based on the theoretical framework, the analysis of the surveys and the information from the questionnaire, we highlight some possibilities and contributions for Communication in the Internal Context and Reputation of organizations, mainly because they involve trust, dialogue, listening and relationships that are, from our perspective, the basic and essential elements of the area.

**Keywords:** Public Relations. Communication in the Internal Context. Reputation. Humanization.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura da reputação.....	18
<b>Figura 2</b> - Pontuação da reputação das organizações 2015-2021 .....	23
<b>Figura 3</b> - Dimensões que influenciam na reputação 2015-2021 .....	24
<b>Figura 4</b> - Importância das percepções do stakeholders para a reputação organizacional .....	25
<b>Figura 5</b> - A que área está vinculado o processo de Comunicação Interna na sua empresa? .....	33
<b>Figura 6</b> - Quais são os temas mais priorizados pela comunicação interna da sua empresa? .....	34
<b>Figura 7</b> - Quem está trabalhando em Home Office? .....	37
<b>Figura 8</b> - Divulgação de informações nos canais de CI .....	37
<b>Figura 9</b> - Comunicação dos Líderes.....	38

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Pontos de vista sobre uma organização.....	18
<b>Quadro 2</b> - Dimensões da Reputação .....	21
<b>Quadro 3</b> - Caminhos para reconquistar a confiança .....	27

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>10</b>
<b>2 DISCUTINDO IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1 SOBRE REPUTAÇÃO .....	16
2.2. AS PESQUISAS SOBRE REPUTAÇÃO.....	22
<b>3 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>28</b>
3.1 AS PESQUISAS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA .....	33
<b>4 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES NECESSÁRIAS.....</b>	<b>40</b>
4.1 SOBRE OS NOSSOS QUESTIONAMENTOS.....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A presente monografia tem como tema a relação/influência da comunicação no contexto interno na reputação das organizações. Partimos da ideia de que, durante muito tempo no mundo corporativo, os salários pareciam ser o principal vínculo entre o funcionário e o trabalho. Bons salários significavam, claramente, funcionários satisfeitos. Entretanto, com o desenvolvimento de novas relações de trabalho, isto parece não ser mais o único laço capaz de sustentar a relação funcionário/empresa. Tal constatação é corroborada pela pesquisa *Tendências em Comunicação Interna* (2021), realizada pela *Ação Integrada e SocialBase*, a qual revela que outras formas e relações de trabalho devem ser exploradas e levadas em conta, a fim de estabelecer um ambiente saudável e motivador para os atores envolvidos, contribuindo para o fortalecimento da reputação organizacional.

Kunsch (2010, p. 49) defende a importância da dimensão humana da comunicação organizacional como forma de contribuir com a “melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital”. (Re)pensar a comunicação no contexto interno das organizações é fundamental e um desafio perante às complexas e dinâmicas mudanças culturais e sociais. Esse movimento impacta na construção e manutenção da reputação, constituindo-se em diferencial competitivo.

Com base em tais argumentos, definimos como problemas de pesquisa: 1) Qual a relevância/influência da comunicação no contexto interno para a reputação de uma organização? 2) As pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações, em uma perspectiva humanizada e humanizadora? E, 3) a expressão 'comunicação interna', recorrente nas pesquisas de mercado, revela a sua real dimensão e abrangência nas práticas das organizações?

Para responder aos nossos questionamentos, propõe-se: 1) refletir sobre a relevância/influência da comunicação no contexto interno para a reputação de uma organização; 2) analisar se as pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações, numa perspectiva humanizada e humanizadora; E, 3) evidenciar se a expressão 'comunicação interna', recorrente nas

pesquisas de mercado, revela a sua real dimensão e abrangência nas práticas das organizações.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa exploratória (GIL, 2002), desenvolvida a partir de levantamentos bibliográfico e documental. Conforme explica Gil (2002), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou para constituir hipóteses. Assim, o objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Isso envolve, na maioria das vezes, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que já tiveram algum tipo de experiência em relação ao problema que está sendo pesquisado, além da análise de exemplos que auxiliam na compreensão.

Um levantamento bibliográfico se propõe a “encontrar informação precisa e relevante relacionada a um tema de pesquisa, em quantidade razoável a fim de que possa ser lida e analisada” (GALVÃO, 2010, n.p). Por outro lado, “[...] o levantamento documental recorre a fontes primárias, mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos, e etc”. (FONSECA, 2002, p. 32).

Para o levantamento bibliográfico de nossa monografia, recorreremos a autores de referência para discorrer sobre identidade, imagem e reputação, tais como: Argenti (2006), Villafañe (1999), Neves (2000), Teixeira (2017), Kotler (2000), Grunig (1995, 2003), Costa (2004), Vance e Ângelo (2007), Almeida, Paula e Bastos (2012), Baldissera (2009), Forni (2003), Hall (1992, 1993), Almeida (2005), Bueno (2012), Rosa (2006), Brown e Dacin (2006), Machado Filho (2006), Fombrun e Van Riel (2004), L’Etang (2013), Almeida, Paula e Bastos (2012), Siano, Kitchen e Confetto (2010), Van Riel e Fombrun (2007).

Torquato (2010), Bueno (2009, 2014), Kunsch (2003, 2016), Forni (2020), Lemos (2019), Marchiori (2008), Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), Capra (2005), Fausto (2008), Argenti e Forman (2005), Florczak (2016), Oliveira e Paula (2006, 2008, 2012), Soares e Gáudio (2017), além de Cerantola (2016), subsidiaram as reflexões sobre comunicação no contexto interno das organizações, nos auxiliando a atender aos objetivos.

Para o levantamento documental, buscamos as pesquisas: *Desvendando Reputação e Liderança* (INSTITUTO BRIYAH; ÁGORA PUBLIC AFFAIRS, 2021), *O que esperar da comunicação organizacional em 2021*(ABERJE, 2021), *Global RepTrak 100* (REPTRACK COMPANY, 2021), *The State Of Corporate Reputation*

(SHANDWICK; KRC, 2020) e *Edelman Trust Barometer* (EDELMAN, 2021). Sobre Comunicação Interna, recorreremos às pesquisas: *Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2021?* (SOCIAL BASE; AÇÃO INTEGRADA, 2021) e *Comunicação Interna na Pandemia* (IDEAFIX, 2020).

Valemo-nos, igualmente, da técnica de questionário, com questões abertas (APÊNDICE A) que, segundo Gil (2008, p. 121), consiste em uma “[...] técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças [...]”. Foram três respondentes selecionados, considerando a sua expertise sobre o tema e, também, por fazerem parte do nosso referencial teórico, sendo eles: Fernando Carrara Lemos, Coordenador de Comunicação Corporativa da Associação Educadora São Carlos (AESC) e Mestre em Comunicação (PPGCOM/PUCRS), Paulo Henrique Leal Soares, Mestre em Comunicação Organizacional, Doutorando em Administração e Diretor de Comunicação do IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração e Rosângela Florczak de Oliveira, Mestre e Doutora em Comunicação (PPGCOM/PUCRS), Diretora Regional da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e consultora na área de comunicação corporativa.

A monografia está organizada em cinco capítulos. No primeiro, contextualizamos o tema, justificamos a nossa escolha, definimos as questões de pesquisa e objetivos, apresentamos os procedimentos metodológicos, destacamos o referencial teórico e detalhamos a sua estrutura. No segundo capítulo, discutimos sobre os conceitos e distinções entre identidade, imagem e reputação recorrendo aos autores de referência e pesquisas mencionadas. No terceiro capítulo, nos propomos a refletir sobre a comunicação no contexto interno das organizações, destacando o diálogo e a escuta como elementos essenciais para um acolhimento efetivo e afetivo dos funcionários/empregados.

O quarto capítulo aprofunda as discussões empíricas e trata do tema central desta monografia, buscando evidenciar como a comunicação no contexto interno pode influenciar positivamente (ou não) a reputação das organizações. Destacamos as significativas contribuições dos profissionais de comunicação: Fernando Carrara Lemos (2021), Paulo Henrique Leal Soares e Rosângela Florczak de Oliveira, que atenderam ao nosso convite para responder cinco questões relacionadas ao tema (APÊNDICE A). É importante mencionarmos que a participação desses profissionais foi fundamental para a discussão/reflexão/embasamento sobre o tema dessa

monografia. No quinto e último capítulo, apresentamos as considerações do estudo, destacando os principais aspectos que, em nosso entendimento, respondem aos questionamentos propostos.

Esperamos que a nossa monografia contribua com os estudos na área de Comunicação Organizacional, especialmente na articulação de temas relacionados à comunicação no contexto interno das organizações e reputação, numa perspectiva reflexiva e crítica. Entendemos como necessário ultrapassar o viés excessivamente funcionalista que tem marcado a abordagem [ainda] denominada de comunicação interna. Esse é um dos muitos desafios para os profissionais de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional.

## 2 DISCUTINDO IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO

Neste capítulo abordamos os conceitos de identidade, imagem e reputação. Essa abordagem se faz necessária para compreendermos a dimensão desses termos, visto que identidade, imagem e reputação são interdependentes. Teixeira (2017) reforça que, na comunicação organizacional, a identidade, imagem e reputação andam lado a lado e precisam estar associadas, porém, é importante que os gestores da empresa tenham conhecimento e compreendam o significado de cada termo. Ainda, para a autora: “É um círculo vicioso no bom sentido: identidade gera imagem, que gera reputação” (TEIXEIRA, 2017, p. 49).

De acordo com Argenti (2006, p. 80) a identidade de uma empresa é “a manifestação visual de sua realidade”. O autor (ARGENTI, 2006) destaca que essa manifestação é formada por um conjunto de elementos que são expostos para o público, incluindo o nome, a logomarca, o lema, os produtos, os serviços, as instalações, os uniformes (ARGENTI, 2006). Na década de 90, Villafañe (1999) já afirmava que a identidade estava atrelada à percepção dos públicos que interagem com a organização, pois é “[...] a partir da construção de significados das pessoas que habitam a empresa que se define sua identidade” (VILLAFANE, 1999, p. 127). A identidade, portanto, pode ser entendida como um conjunto de símbolos e elementos visuais (ou não) que a organização apresenta para o mundo, sua digital exclusiva e capaz de diferenciá-la das demais. Nesse sentido, Neves (2000) faz referência à identidade institucional como sinônimo de comunicação simbólica. Para esse autor (NEVES, 2000), além da programação visual, a identidade já contemplava, também diversos itens, dentre os quais histórico da empresa, perfil de seus clientes, atitudes de seus funcionários, patrocínios, eventos, entre outros, os quais auxiliavam na construção e fortalecimento das percepções sobre a identidade organizacional, que denomina a “cara da empresa” (NEVES, 2000).

A imagem está intimamente ligada à identidade. Isso porque, segundo Argenti (2006, p. 81) “[...] ela é o reflexo da identidade de uma organização”, ou seja, a imagem é a empresa sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. É importante ressaltar que identidade e imagem não são sinônimos e suas diferenças são evidenciadas por Kotler (2000, p. 318), ao considerar que “[...] a identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa se identificar e posicionar a si

mesma ou a seus produtos. Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos”.

Para Teixeira (2017), é oriunda da opinião pública e do que os públicos pensam sobre ela e relaciona as correlações entre identidade, imagem e reputação: “Uma identidade bem construída discursivamente [...] tende a produzir uma boa imagem, e por consequência, a longo prazo, uma boa reputação” (TEIXEIRA, 2017, p. 49).

A imagem pertence tão somente aos públicos, estando, portanto, fora do alcance e do controle da organização em relação ao que deseja. Cabe-nos mencionar que Grunig (1995, p. 71) enfatizava a impossibilidade desse controle, pois entendia que a imagem “[...] é simplesmente aquilo que as pessoas pensam e a maioria das pessoas pensa por si própria. As pessoas constroem suas próprias visões sobre as organizações”. Costa (2004), seguindo essa abordagem, define a imagem corporativa como

[...] resultado do processamento de todas as informações em relação à organização. Desta forma, a imagem corporativa é um conceito claramente baseado na ideia de recepção e deve ser diferenciada de três outros conceitos básicos: identidade corporativa, comunicação corporativa e realidade corporativa (COSTA, 2004, p. 101).

Assim, ela não pode ser controlada pela organização, pois depende de inúmeros fatores externos, como: a cobertura midiática, regulamentações governamentais, a variação de mercado e outras forças externas que influenciam a percepção sobre a organização (BARNETT *et al.*, 2006). Por esse motivo, é importante acompanhar e monitorar o que está sendo dito a respeito da organização, pois nem sempre a imagem gerada é aquela pretendida<sup>1</sup>.

Para Vance e Ângelo (2007, p. 95),

[...] a reputação de uma organização depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a empresa (stakeholders) e também do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida.

Os autores entendem que a reputação é o reflexo da identidade e da imagem organizacional. Almeida, Paula e Bastos (2012) sustentam esse pensamento, ao considerarem que a reputação é fruto do processo de significação e construção de sentido sobre a organização. Logo, a reputação é a consolidação das diversas

---

<sup>1</sup> Sob a perspectiva de Baldissera (2009, p. 7) trata-se da organização falada, que compreende os processos de comunicação indiretos, ou seja, que além de serem falas sobre a organização, não acontecem através dela – ocorrem fora do âmbito das relações diretas.

imagens construídas ao longo do tempo – ou seja – uma representação coletiva cristalizada com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre a organização e seus interlocutores.

## 2.1 SOBRE REPUTAÇÃO

A reputação é um dos principais atributos e um pilar fundamental para sustentação de uma organização que deseja se perpetuar ao longo das gerações. Sua construção sólida pode ser crucial em momentos de instabilidade. Segundo Forni (2003, p. 409), “[...] reputação e credibilidade não são importantes apenas para o mercado. A mídia também tem alta consideração, na hora de julgar comportamentos e atitudes”.

Na década de 90, Hall (1992) chamava a atenção sobre esse tema, ao mencionar que a reputação vai além do campo material e lógico, pois representa o conhecimento e emoções de um indivíduo sobre uma gama de produtos, que pode ser um fator relevante para atingir vantagem competitiva por meio de diferenciação. Como apontado por Hall (1992), uma reputação positiva é, geralmente, fruto de anos de competência demonstrada e, em decorrência desse longo período, pode contribuir significativamente para a manutenção de uma posição de mercado.

Entendemos que marcas com uma reputação positiva já estabelecida possuem mais força para enfrentar momentos de crise, por deterem credibilidade com a mídia e com a sociedade, uma vez que seus antecedentes e ações passadas são trazidos à tona a qualquer momento. De forma ampla, ela pode ser considerada como o produto do gerenciamento do relacionamento entre a organização e seus públicos (YANG; GRUNIG, 2003). Para os autores (YANG; GRUNIG, 2003), a construção da reputação passa pelo gerenciamento da comunicação, dos discursos e das mensagens da organização com seus públicos. Almeida (2005, p. 20) reitera que:

A reputação organizacional, entendida como um conjunto de significados em que a organização é identificada em seu todo, como resultado de suas interações, sentimentos, crenças, experiências e impressões constituídas pelos indivíduos. Constitui-se por meio das diversas imagens da organização, sustentadas ao longo dos anos nas percepções de diversos stakeholders.

A reputação positiva, dentre outros aspectos, está relacionada ao fato de a sociedade reconhecer a capacidade de uma organização em gerar valor para seus

diferentes públicos (REPTRAK, 2020). Representa as crenças e a confiança que os públicos de interesse depositam na organização, o que resulta em um grau de preferência que irá definir se eles optam por trabalhar, investir e fazer negócio com/nessa organização, ao invés de uma organização concorrente (BUENO, 2012). Em tempos de mercados saturados, com grande variedade de opções e preços, uma reputação sólida influencia diretamente na decisão de compra.

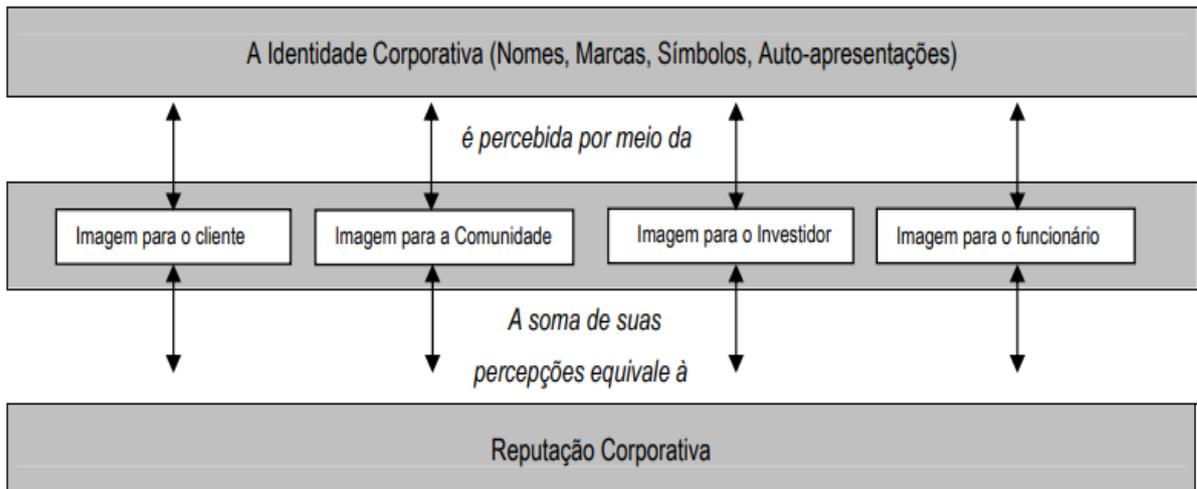
Portanto, o desafio em gerenciar a reputação ganha espaço e atenção nas estratégias das organizações atuais, uma vez que os mercados são cada vez mais competitivos. Bueno (2014, p. 14) assegura que “[...] a sua gestão têm exigido tempo e recursos significativos das principais corporações em todo o mundo”. Levando-se em conta que a reputação tem influência no poder de escolha do consumidor, Rosa (2006, p. 123) destaca que “[...] a reputação não garante a escolha, mas a ausência dela pode servir como passaporte para o descarte”. Assim, entendemos que a reputação gera valor para organização, fortalece os vínculos e relacionamentos com seus públicos, além de representar uma notável vantagem competitiva.

Um segmento de público que desempenha importante papel no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na reputação da organização, são os empregados/funcionários<sup>2</sup>. Quando as organizações se destacam pela sua reputação [sólida e positiva], tendem a atrair e reter seus empregados/funcionários, captar novas fontes de capital financeiro e estão menos propensas a enfrentar situações de crise (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). Nesse sentido, a reputação poderá refletir, inclusive, na melhor qualificação de seu quadro profissional e na fidelização de seus clientes, conforme afirma Argenti (2006, p. 98), ou seja, “[...] empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e o sucesso comercial”.

Em 2006, Argenti sistematizou em uma figura a reputação baseada na percepção de todos os públicos (FIGURA 1):

---

<sup>2</sup> Geralmente, denominados de colaboradores pelas organizações.

**Figura 1 - Estrutura da reputação**

Fonte: Argenti (2006, p. 98).

A figura 1 ilustra a soma das percepções atreladas à imagem e identidade da organização perante os diferentes públicos, representados por clientes, comunidade, investidores e funcionários que, em sua totalidade, resultam na reputação corporativa. Conforme Brown e Dacin (2006), devem ser distinguidos quatro pontos de vista que um observador pode ter sobre a organização (QUADRO 1):

**Quadro 1 - Pontos de vista sobre uma organização**

Pontos de vista	Questões a serem formuladas
Identidade	“O que é que nós pretendemos, enquanto organização”?
Imagem Desejada	“O que é que a organização quer que os outros pensem sobre si”?
Imagem Construída	“O que é que a organização julga que os outros pensam sobre si”?
Reputação	“O que é que os stakeholders pensam de fato acerca da organização”?

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir de Brown e Dacin (2006).

Os pontos apontados pelos autores (QUADRO 1) são fundamentais para entender que a reputação é complexa e não depende de um esforço pontual, pois é subjetiva e remete a lembranças e concepções/percepções dos públicos a respeito da organização (BROWN; DACIN, 2006). Podemos dizer, assim, que a reputação não pertence à organização, mas sim aos públicos que interagem com ela e o que pensam e falam a respeito dela. De acordo com Machado Filho (2006, p. 50), a reputação pode

ser entendida como um atributo afetivo e emocional, sendo considerada “[...] o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para os públicos” (MACHADO FILHO, 2006, p. 50).

Rosa (2006) aproxima as ideias entre reputação e credibilidade como patrimônios que devem ser trabalhados permanentemente. Para esse autor,

ainda há quem enxergue a credibilidade como uma comenda, como uma medalha: algo que ‘arrancam’ de você. Ou algo que, quando se tem, basta guardar num cofre e não pensar mais nisso. Mas credibilidade, reputação, deve ser encarada como um ativo, como uma poupança. Algo que se deve acumular ao máximo ao longo do tempo, inclusive, para ter de onde sacar, em caso de necessidade (ROSA, 2006, p. 142, grifo do autor).

O autor sugeria um acúmulo do ativo reputação, a ser conservado e monitorado. A analogia à poupança nos remete a um bem que agrega valor ao longo do tempo, se bem administrado, visto que a reputação está atrelada à confiança. Além de produtos e serviços de qualidade, uma organização só irá prosperar a partir do momento em que conquistar a confiança dos seus públicos. Ainda para Rosa (2007, p. 66):

Produtos e profissionais não firmam suas reputações com base apenas em conhecimento ou preço. O que todos vendemos não são produtos ou serviços. O que todos vendemos é confiança. Um laboratório farmacêutico produz remédios, mas o que ele vende mesmo é a confiança de que podemos ingerir aqueles produtos. Médicos vendem confiança, engenheiros vendem confiança. Todos vendemos confiança. E quando eclode uma crise que impede ou prejudica a capacidade dos outros de confiarem em nós – as crises de reputação –, o que passa a entrar automaticamente em discussão é uma sentença de morte profissional ou empresarial (ROSA, 2007, p. 66).

Siano, Kitchen e Confetto (2010) reforçam esse ponto de vista, ao afirmarem que, embora o valor atribuído à reputação organizacional não seja considerado capital financeiro, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor da organização no seu mercado, bem como cria grandes impactos sobre o seu desempenho. A reputação, portanto, é muito valiosa e deve – por isso – ser alvo de atenção por parte das organizações, para que se torne rara, limitada e difícil de ser copiada pelos concorrentes diretos (CARDOSO *et al.*, 2013).

A solidez da reputação de uma organização possibilita garantir credibilidade. Zelar, administrar e, principalmente, gerir a confiança é fundamental para preservar os interesses e objetivos da organização, a fim de fortalecer sua reputação. A confiança pode ser resultado de relacionamentos estáveis construídos à longo prazo, conforme Almeida, Paula e Bastos (2012, p. 87), pois a “reputação é algo construído

ao longo do tempo, consolidado com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores” (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012, p. 87).

Na visão de L’Etang (2013, p. 50), a reputação é um processo dinâmico em constante evolução, visto que

as reputações são derivadas de ações ou palavras de um indivíduo ou uma organização (e da relação entre eles) e dos relacionamentos e das experiências que outros têm com aquele indivíduo ou aquela organização. Também derivam de estórias, histórias e dramas, e de suas versões mediatizadas e de aparições públicas. A reputação está em um processo dinâmico constante de evolução, sujeito a revisão e reavaliação. Em outras palavras, podemos fazer julgamentos sobre a reputação de uma empresa sem ter tido nenhuma experiência direta com aquela organização (L’ÉTANG, 2013, p. 50).

Sob a ótica da reputação como um processo contínuo, um acumulado de percepções e valores intangíveis ao longo do tempo, Clardy (2012, p. 300-301) destaca que se trata de

[...] um tipo de cognição sobre as organizações, crenças e atitudes, consciência e julgamento. É a caracterização de uma organização, uma tipificação e/ou rotulagem de suas ações passadas e seu estado atual, que serve para prever o provável comportamento futuro.

Em 2004, Fombrun e Van Riel (2004) alertavam que uma boa reputação surge quando as organizações constroem um apelo emocional e deve ser utilizada com o intuito de proporcionar aos seus *stakeholders* uma experiência diferente na maneira como enxergam a organização e na opinião sobre ela. Sob essa perspectiva, Teixeira (2017, p. 48) reforça que:

Toda vez que se fala em comunicação corporativa, construção, preservação e sustentação de uma organização – no que diz respeito a seus produtos, marcas e serviços -, e até mesmo em gestão e gerenciamento de crise, não é possível dissociar a palavra mágica chamada reputação, que também está diretamente ligada à confiança. Reputação nada mais é que o maior bem construído por uma empresa, cujo valor é intangível e, muitas vezes, pode ultrapassar os bens tangíveis (prédios, equipamentos, carros, entre outros bens materiais que podem ser calculados) (TEIXEIRA, 2017, p. 48).

Dessa forma, a autora (TEIXEIRA, 2017) destaca a relevância da reputação organizacional, tendo em vista que muitas vezes seu valor é superior ao dos próprios bens tangíveis. Para visualizar e mensurar a reputação das organizações, o modelo apresentado pelo *Reputation Institute* (REPTRAK, 2016), consultoria líder mundial em gestão da reputação, é o mais reconhecido e aceito. Nele (REPTRAK, 2016), constam

sete dimensões da reputação, que demonstram a percepção geral de empatia, estima, admiração e confiança, possibilitando sua mensuração (QUADRO 2).

**Quadro 2 - Dimensões da Reputação**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
<b>Produtos e Serviços</b>	Onde se avalia a qualidade, inovação e valor dos produtos e serviços da organização
<b>Desempenho</b>	Diz respeito aos riscos, da lucratividade e das perspectivas da organização
<b>Liderança</b>	Visão e liderança da organização
<b>Ambiente de trabalho</b>	Como é trabalhar nessa organização e avaliação da qualidade de seus colaboradores
<b>Cidadania</b>	Postura cidadã da organização junto à sociedade e públicos de interesse
<b>Governança</b>	Posicionamento e gestão da organização
<b>Inovação</b>	Visão de futuro e capacidade inovadora da organização

Fonte: Adaptado pelo autor (2021), baseado em *Reputation Institute* (REPTRAK, 2016)

De acordo com o *Reputation Institute* (REPTRAK, 2016), as interações e percepções dos *stakeholders* em relação à reputação das organizações estão atreladas aos elementos corporativos: produtos e serviços; desempenho; liderança; ambiente de trabalho; cidadania; e governança e inovação. A reputação torna-se, assim, um ativo intangível valioso, pois conquista um espaço subjetivo nos públicos, capaz de fortalecer a organização em momentos de fragilidade e, inclusive, reverter crises ou situações negativas.

A partir do exposto, admitimos que a reputação está intrinsecamente ligada às interfaces dos relacionamentos organizacionais e esse ativo é resultado de práticas e estratégias coerentes da organização. O conjunto de condutas e atitudes, somadas às experiências dos públicos, a partir de pontos de contato e relacionamentos estáveis, resulta no que entendemos, neste estudo, como reputação. O entendimento sobre sua relevância é evidenciado pelas inúmeras pesquisas que abordam o tema e que têm, no mais das vezes, auxiliado as organizações em suas tomadas de decisão.

## 2.2. AS PESQUISAS SOBRE REPUTAÇÃO

A pesquisa *Desvendando Reputação e Liderança: Uma análise sobre como líderes devem se engajar no debate público e em questões sociais*, realizada pelo Instituto Briyah e Ágora Public Affairs (2021), explora o papel da reputação corporativa e liderança nos debates sobre políticas públicas com pessoas em cargos de liderança e gestão, de diferentes setores e países. Segundo o estudo, a maioria dos respondentes (97%) considera a reputação corporativa importante ou muito importante para a defesa de interesses institucionais. Ainda, 88% dos entrevistados concordam que a reputação de uma companhia é um ativo intangível com valor de mercado. É consenso entre os respondentes que

[...] a reputação corporativa é um elemento chave para construir credibilidade, confiança e apoio no posicionamento em temas relevantes e que a reputação corporativa é central para apoiar o posicionamento em questões que podem afetar os negócios (ÁGORA; BRIYAH INSTITUTE, 2021, n.p).

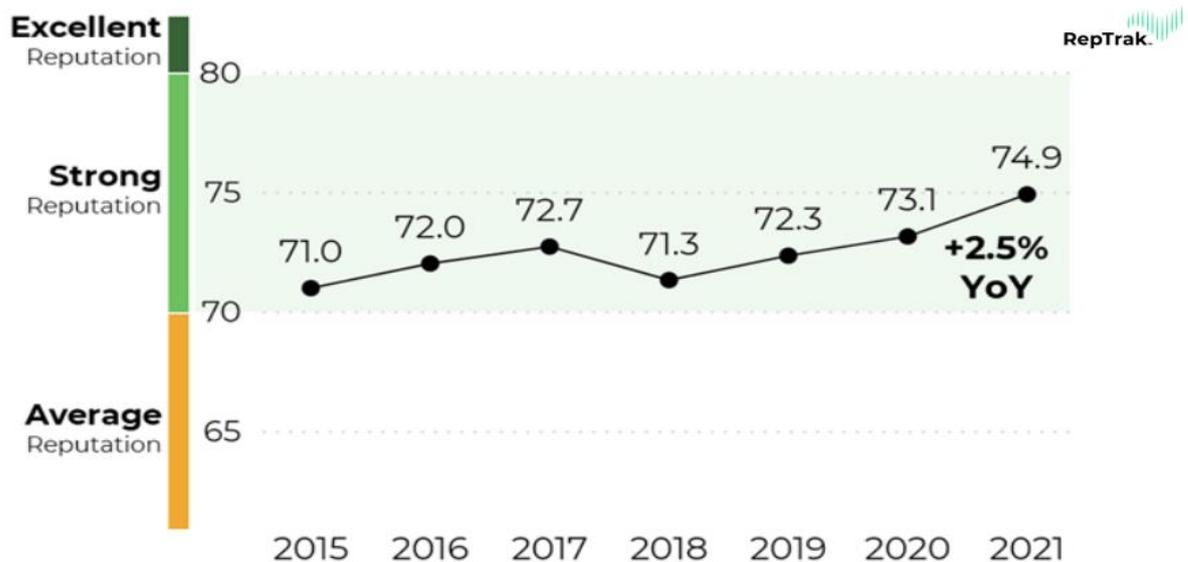
Para ampliar a discussão sobre a temática reputação recorreremos à pesquisa *O que esperar da comunicação organizacional em 2021* (ABERJE, 2021), cujo objetivo é apresentar um panorama das principais tendências da área de comunicação das organizações no ano de 2021 e próximos. No estudo, participaram 204 empresas de diversos setores da economia e a maioria dos respondentes (81%) ocupa cargo de liderança. Um dos pontos a serem destacados, trata de uma das habilidades mais importantes e referida na pesquisa: trabalhar identidade, reputação e imagem.

Em relação às metas de comunicação, segundo os participantes (ABERJE, 2021), destacamos o fortalecimento da imagem e reputação da organização. Com base nessas respostas, observamos que a temática “reputação” está inserida na pauta dos profissionais de comunicação e nas necessidades e tendências para os próximos anos, ainda que seja um desafio a ser aprimorado no ambiente organizacional.

Em tempos de constante instabilidade, em função especialmente da crise sanitária do Coronavírus, a pesquisa *Global RepTrak 100* (REPTRAK, 2021) traz à tona a importância das conexões entre entidades e sociedade, com destaque para as organizações que responderam às crises, buscando informar aos públicos com determinação e clareza. De acordo com a pesquisa (REPTRAK, 2021), a pontuação de reputação das organizações nunca esteve tão alta (FIGURA 2), com um aumento

gradual a cada ano, evidenciando a atenção cada vez maior em relação a essa pauta, em “[...] 2,5% de aumento ano a ano. Na verdade, este Índice de Reputação global atingiu seu ponto mais alto em 2021, mantendo uma trajetória positiva desde 2018” (REPTRAK, 2021, n.p, tradução nossa)<sup>3</sup>.

**Figura 2** - Pontuação da reputação das organizações 2015-2021

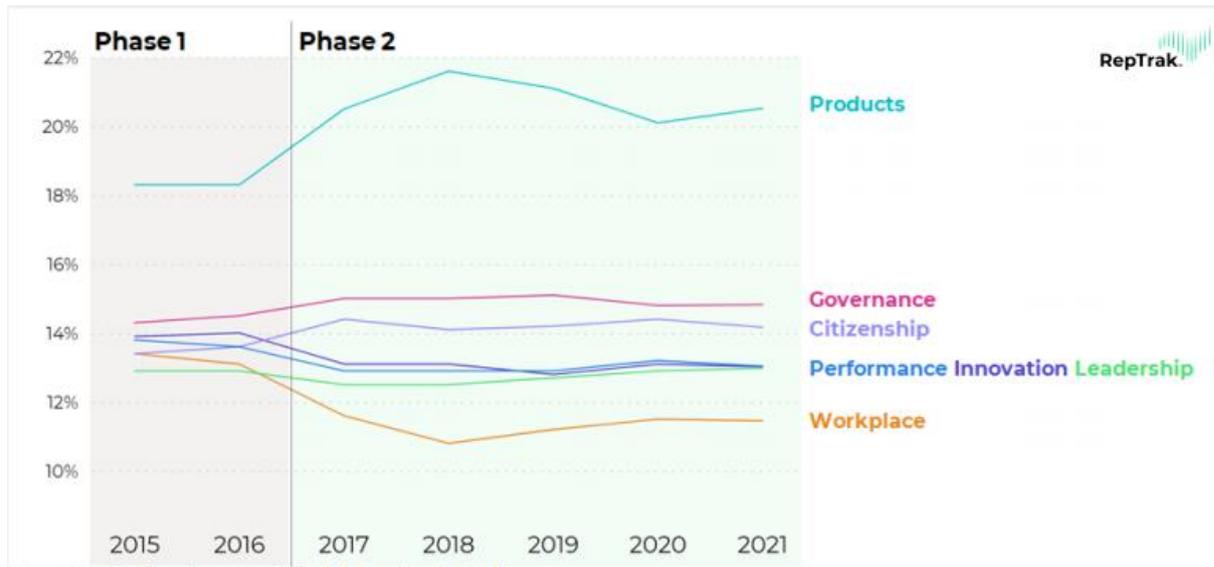


Fonte: *Global RepTrak 100* (REPTRAK, 2021)

Para compreender o que impulsiona a reputação de uma organização, a *RepTrak Company* (2021) leva em consideração a percepção dos públicos sobre sete áreas do negócio: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e performance de mercado, como pode ser visualizado na Figura 3.

<sup>3</sup> Tradução de: “2.5% increase year-over-year. In fact, this global Reputation Score reached its highest point ever in 2021, maintaining a positive trajectory since 2018” (REPTRAK, 2021, n.p).

**Figura 3 - Dimensões que influenciam na reputação 2015-2021**



Fonte: *Global RepTrak 100* (REPTRAK, 2021)

Uma das conclusões da pesquisa diz respeito aos esforços contínuos das organizações melhores ranqueadas, em aprimorar e trabalhar a reputação de forma ininterrupta, com objetivos cada vez mais claros (FIGURA 3). De acordo com a pesquisa:

Essas empresas estão onde estão hoje porque não descansaram sobre os louros de suas reputações, mas viram a reputação como um alvo móvel que precisa de monitoramento contínuo para aproveitar o seu potencial ou evitar crises emergentes<sup>4</sup> (REPTRAK, 2021, n.p, tradução nossa).

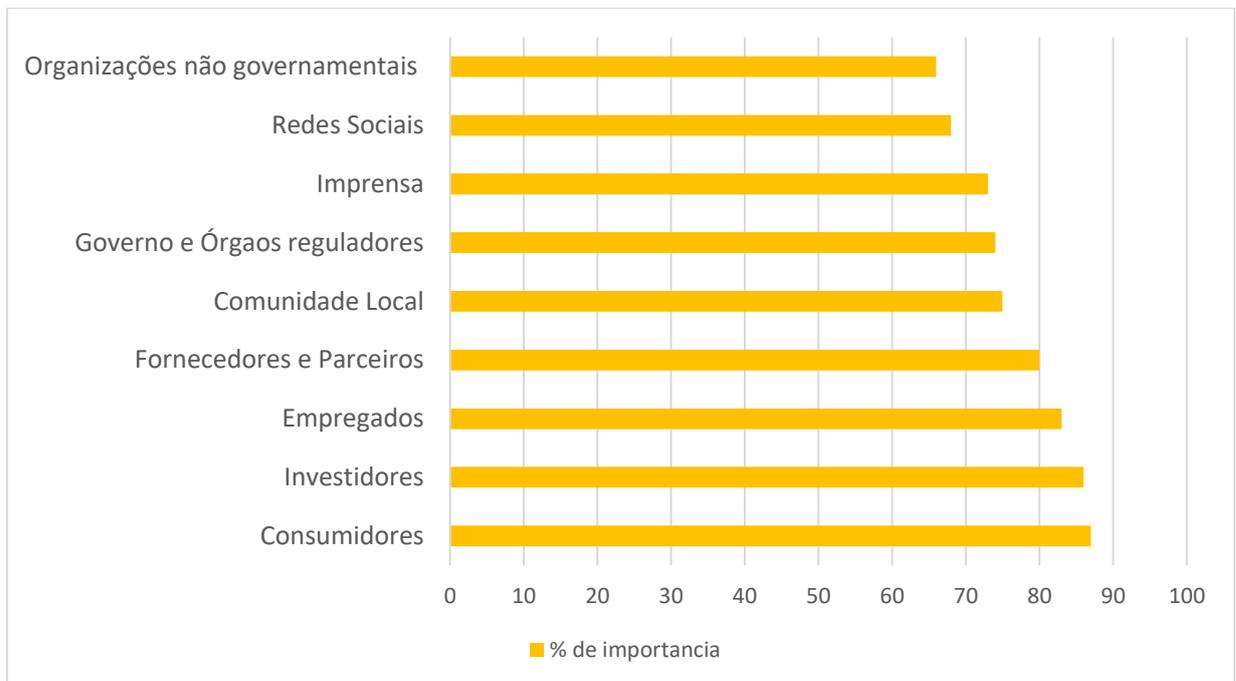
A pesquisa *The State Of Corporate Reputation In 2020: Everything Matters Now* conduzida pela Weber Shandwick e KRC Research (2020), examinou o que impulsiona a reputação, por qual motivo é importante ser altamente conceituado e os benefícios de uma reputação forte. Uma conclusão primária do estudo é que a reputação atualmente *omnidriven*, ou seja, não depende de alguns fatores específicos do negócio, mas sim de todo ele, todo ecossistema organizacional importa, isto é: “Tudo importa hoje, da qualidade dos empregados, à qualidade dos produtos, ao desempenho financeiro, à cultura corporativa, à comunidade”<sup>5</sup> (SHANDWICK; KRC, 2020, n.p).

<sup>4</sup> Tradução de: “*These companies are where they are today because they didn’t rest on their reputation laurels, but saw reputation as a moving target that needs continuous monitoring to take advantage of potential or avoid emerging pitfalls*”. (REPTRACK, 2021, n.p)

<sup>5</sup> Tradução de: “*Everything matters today, from quality of employees, to quality of products, to financial performance, to corporate culture, to community*” (SHANDWICK; KRC, 2020, n.p).

Quando tratamos dos fatores de marketing e comunicação, que contribuem para a reputação das empresas, as percepções dos públicos são importantes (SHANDWICK; KRC, 2020). Isso porque oito em cada 10 executivos (87%) afirmam que as percepções do cliente são importantes para a reputação de sua empresa, seguido por investidores (86%) e empregados (83%). Menos influente na reputação da empresa, são pessoas nas redes sociais (68%) e organizações sem fins lucrativos, grupos de defesa ou organizações não governamentais (66%). Estes dados evidenciam a importância das estratégias de valorização de cada público de interesse envolvido com a organização (FIGURA 4).

**Figura 4** - Importância das percepções dos stakeholders para a reputação organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da pesquisa *The State of Corporate Reputation* (SHANDWICK; KRC, 2020).

Observamos que a construção de reputações sólidas exige, da organização, um monitoramento eficiente e uma atenção direcionada às expectativas dos diferentes perfis de públicos, segmentando seus discursos e adaptando suas estratégias. Sobre esse tema, o relatório especial da *Edelman Trust Barometer* (EDELMAN, 2021), atento aos impactos da crise sanitária e econômica, assim como polarização e proliferação de notícias falsas, demonstra o papel essencial que as marcas exercem em momentos de incerteza. Nesse contexto, as empresas surgem como as únicas

consideradas confiáveis, competentes e éticas no Brasil, o que gera uma enorme responsabilidade e novas possibilidades para que suas lideranças atuem em movimentos de mudança em benefício da sociedade como um todo (EDELMAN, 2021). A 21ª edição do estudo global *Edelman Trust Barometer* (EDELMAN, 2021) se refere à escuta de mais de 33 mil pessoas em 28 países (1.150 pessoas no Brasil), com trabalho de campo realizado entre 19 de outubro e 18 de novembro de 2020. O estudo tem como objetivo revelar os impactos da pandemia e da infodemia<sup>6</sup> na confiança nas instituições, além de entender o que as pessoas esperam das empresas e como as lideranças devem atuar em um cenário de incertezas (EDELMAN, 2021).

A pesquisa, assim, evidencia o importante papel que as organizações exercem, não apenas no âmbito econômico, mas socialmente, em tempos como os de hoje. Entre as instituições pesquisadas, as organizações são as instituições mais confiáveis, de forma global e no Brasil. Neste, as organizações (61%) estão à frente das ONGs (56%), da mídia (48%) e do governo (39%). Além disso, as organizações são, ao mesmo tempo, as únicas consideradas confiáveis, competentes e éticas pelos brasileiros.

Em períodos em que as organizações representam um papel social mais relevante que o do próprio governo, entendemos como evidente que a reputação é um ativo valioso para conquistar credibilidade. Por outro lado, em tempos de constante incerteza, como conquistar a confiança? Segundo o relatório *Trust Barometer* (EDELMAN, 2021), as organizações ganham mais confiança ao serem guardiãs da qualidade de informação.

Para Forni (2020), a confiança é um artigo escasso nos dias de hoje e é esse artigo que a empresa deve transparecer em seus discursos. As pessoas procuram, nas organizações, informações naqueles momentos em que o Governo é incapaz de se comunicar com a população.

Logo, adotar práticas sustentáveis (5.7%), responder de maneira segura e firme frente à Covid-19, em termos de segurança e saúde (4.8%), impulsionar prosperidade econômica (4.7%) e pensar no longo prazo em detrimento dos lucros no curto prazo (4.6%), também são determinantes para as organizações se tornarem mais confiáveis, de acordo com o relatório (EDELMAN, 2021). Assim, o *Edelman Trust Barometer 2021*

---

<sup>6</sup> Kalil e Santini (2020, p. 5) esclarecem-na ao afirmarem que “A infodemia é caracterizada por uma quantidade e variedade excessiva de informações de diferente qualidade e credibilidade (algumas falsas, outras imprecisas, outras baseadas em evidências)”.

(EDELMAN, 2021) aponta que, para avançar na reconquista da confiança, é preciso considerar alguns caminhos (QUADRO 3).

**Quadro 3 - Caminhos para reconquistar a confiança**

1	As empresas devem expandir suas funções, liderando mudanças em questões que vão além do seu negócio, como combate à infodemia e às mudanças climáticas
2	Líderes precisam se munir de fatos e agir com empatia
3	As instituições devem atuar para fornecer informações de qualidade, que sejam verdadeiras, imparciais e confiáveis.
4	É essencial que as instituições não ajam sozinhas, mas encontrem um propósito comum e tomem medidas coletivas para solucionar os problemas da sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da pesquisa Edelman Trust Barometer (2021)

Percebemos que a confiança e a reputação não dependem mais tão somente dos aspectos econômicos ou comunicacionais, mas sim da atuação em rede, da consciência ambiental e social (QUADRO 3). Evidenciamos, também, o importante papel das lideranças em guiar e representar a organização, como porta-vozes mais sensíveis, responsáveis e alinhados com os interesses da organização.

Diante das perspectivas apresentadas (QUADRO 3), acreditamos que o ativo reputação ganha relevância. Da mesma forma, crescem os desafios, já que as organizações devem ser ainda mais humanas, confiáveis e coerentes, mantendo relações consistentes e diálogos efetivos com seus públicos, além de prezar pelo impacto social. Igualmente, são contextos de reorganização e reavaliação de estratégias, que vêm assumindo inúmeros caminhos e contornos, principalmente nos ambientes internos das organizações, aspecto que abordamos no próximo capítulo – *A Comunicação no contexto interno das organizações*.

### 3 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Como vimos no capítulo anterior, uma reputação organizacional sólida é, na maioria das vezes, garantia de sucesso para a competitividade e efetividade<sup>7</sup> nos/dos negócios, interferindo na capacidade “atrair e reter talentos, captar novos clientes, conquistar confiança e credibilidade e garantir a satisfação dos seus stakeholders” (ARGENTI, 2006, p. 98). Sob nossa perspectiva, há relação entre reputação sólida e comunicação no contexto interno da organização, tendo em vista que empregados/funcionários – quando acreditam na organização em que atuam – podem contribuir para a solidez dessa reputação. Ancorados nessa afirmação, contextualizamos e discutimos algumas abordagens, mas, principalmente, intentamos evidenciar se a expressão 'comunicação interna' revela a sua real dimensão e abrangência nas práticas das organizações.

É importante mencionar que a expressão 'comunicação interna' remete a uma abordagem geográfica da comunicação, ou seja, aquela que ocorre 'dentro' da organização (grifos nossos). Torquato, em 2010, apontava alguns conceitos-chave para o que denominava de comunicação interna (TORQUATO, 2010, p. 55), ou seja,

esfera emotiva: motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir como grupo vitória, orgulho e sucesso pessoal; esfera racional: impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos e abrir comunicações (TORQUATO, 2010, p. 56).

Esses conceitos, atualmente, podem ser questionados, pois na perspectiva desse autor (TORQUATO, 2010) há uma relação direta entre esfera emotiva e esfera racional. Essa visão revela, sobretudo, a instrumentalização desse conceito, numa visão unidirecional.

Nessa monografia, optamos por ultrapassar uma visão reducionista, recorrendo à expressão comunicação no contexto interno da organização, visto que o termo “comunicação interna” não encontra mais lugar na atualidade, pois esta fronteira que separa o interno do externo das organizações está cada vez mais fluída e dispersa (OLIVEIRA; PAULA, 2012).

---

<sup>7</sup> Eficiência: Otimização dos recursos em relação aos resultados alcançados. Eficácia: capacidade demonstrada de atingir os objetivos e metas previamente estabelecidos. Efetividade: capacidade que os resultados têm de produzir mudanças significativas e duradouras no público beneficiário. (FRASSON, 2001)

A comunicação no contexto interno tem como foco promover espaços em que os funcionários/empregados possam se sentir acolhidos e confortáveis em dialogar sobre temas que estão, necessariamente, relacionados [ou não] à organização, visto que, “[...] há uma crescente preferência dos atores internos por oportunidades de interação e comunicação face a face com as chefias no ambiente de trabalho” (OLIVEIRA, 2006, p. 56). Ainda, para a autora (OLIVEIRA, 2006):

O trabalhador precisa ter sentimentos de pertença, e eles só têm espaço em um local de trabalho que reconheça a cooperação e a autonomia como indispensáveis. Para isso, o contato direto e a capacidade de a organização considerar e respeitar a perspectiva dos atores internos tornam-se fundamentais. Ao trabalhar a comunicação como uma das competências das lideranças, estruturar e avaliar periodicamente oportunidades de comunicação face a face e considerar a perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais, evidencia-se a gestão dos relacionamentos na comunicação interna (OLIVEIRA, 2006, p. 58).

Enxergar/perceber o funcionário/empregado como um indivíduo dotado de visões, crenças, aflições, perspectivas, de forma subjetiva e humanizada é a base para iniciar e sustentar o processo de comunicação nos contextos internos organizacionais. Os sujeitos que dão sentido às organizações não são recursos isolados em departamentos e em relações de curto prazo. Precisam ser percebidos como seres integrais. A partir das interações, enquanto seres integrais, apresentam potencial de estabelecer a cooperação e de sustentar as relações por meio de vínculos (FLORCZAK, 2016).

A comunicação no contexto interno das organizações, nesse estudo, considera como fundamental o diálogo<sup>8</sup> democrático e humanizado, que significa, de acordo com Bueno (2014, p. 24, grifo do autor), “[...] respeitar o *background* cultural, social, linguístico, etc. da audiência”. Nesse sentido, identificamos uma aproximação entre as estratégias de comunicação no contexto interno com a reputação organizacional. Argenti e Forman (2005) afirmam que toda empresa pode criar vantagem competitiva, usando estratégias de comunicação para estabelecer relações de longo prazo com seus públicos de interesse, contribuindo para melhorias em seus processos de fortalecimento da imagem e da reputação.

A comunicação no contexto interno é responsabilidade de toda a organização,

---

<sup>8</sup> Nesse estudo, entendemos o diálogo enquanto um processo central para a comunicação, que se estabelece a partir de interações recíprocas – espontâneas ou estrategicamente geridas – no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade (FLORCZAK, 2016, p. 182).

não somente da comunicação e vai muito além da transmissão de informações. Para Bueno (2009, p. 96), é importante uma mudança gerencial dentro da empresa, pois “no futuro, será menos comum encontrarmos organizações bem-sucedidas respaldadas por gestões não democráticas”. O futuro mencionado por Bueno, em 2009, é o agora.

Os funcionários/empregados de uma organização devem ser prioridade no momento do planejamento. Esse indispensável componente da organização necessita ser tratado com seriedade e cuidado. A comunicação com os empregados<sup>9</sup> deve se desprender do viés estático e linear, assumindo um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua (FLORCZAK, 2016). Kunsch (2003) ressalta a importância desses públicos, devido ao seu caráter estratégico e multiplicador, que deveria ser “tratado” (grifo nosso) de forma humanizada e não de maneira genérica e superficial.

Em vídeo transmitido ao vivo pela agência *Santa Fé Ideias & Comunicação*, João José Forni (2020) afirma que estamos em um momento de curadoria e qualidade de conteúdo, em que as palavras de ordem são confiança, credibilidade e empatia. É preciso pensar na relevância das mensagens e refletir sobre o que estamos levando para aqueles que nos ouvem. Assim, as empresas devem se aproximar dos seus empregados, promover um ambiente de estabilidade, com líderes se colocando no lugar do outro. Quando falamos na comunicação com empregados, entendemos que é preciso lembrar que, atualmente, esse indivíduo possui um perfil sensivelmente diferente àquele de décadas passadas, pois ele é mais conectado, possui vínculos menos permanentes com a organização, tem mais opções de vida e de formas de trabalho e não está em busca, somente, de salário (SOARES; GÁUDIO, 2017).

Na prática, essa comunicação precisa estar atrelada ao exercício da escuta. É ideal que haja espaço de diálogo que motive os trabalhadores, atento aos fatores emocionais e afetivos e também que promova a conversa face a face. Essa comunicação é sustentada pela dimensão humana, proposta por Kunsch (2016), em que é dada devida relevância à individualidade de cada sujeito e suas relações interpessoais.

A comunicação no contexto interno das organizações possui forte influência sobre a dimensão humana, uma vez que essa comunicação “[...] reflete-se pelo grau de trocas e interações entre pessoas, pelo forjar de confiança, pela tecitura do diálogo,

---

<sup>9</sup> Expressão utilizada pelos autores Paulo Henrique Leal Soares e Rosália Gáudio (2017).

pelo engajamento e pela construção da identidade e reputação corporativa” (CERANTOLA, 2016, p. 216).

Dessa forma, a comunicação no contexto interno precisa assumir uma natureza relacional e não operacional. A partir deste posicionamento, Lemos (2019) entende a necessidade de desenvolvermos uma comunicação capaz de contribuir para que os indivíduos atuem em cooperação uns com os outros, independentemente de suas diferenças. Essa cooperação proposta por Lemos (2019) emerge numa perspectiva relacional, a partir da construção de ambientes de trabalho que promovam o diálogo aberto (OLIVEIRA, 2009), disposto à interação com a diferença.

Uma comunicação no contexto interno que é pautada pelo diálogo, tende a remover o controle dessas interações por parte da organização, ou seja, a organização passa a não ter controle de tudo o que é dito e/ou falado a seu respeito. Nesse mesmo sentido, Marchiori (2008, p. 217) mencionava a importância do diálogo presencial no trabalho, ao afirmar que: “A comunicação face a face é ágil, permite interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais”. Logo, a organização deve ser entendida como um “[...] sistema vivo, (re)tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos [...]” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 2). Aqui, identificamos a dimensão humana da comunicação, proposta por Kunsch (2016), pois é nessa dimensão que encontramos o valor das trocas verdadeiras e do diálogo entre os indivíduos da organização.

Essa dimensão contempla a subjetividade de cada sujeito, considerando suas vivências, experiências, interesses, frustrações e como isso influencia nas relações. Para Kunsch (2016), é importante que as organizações valorizem a comunicação interpessoal, propiciando espaços para o diálogo.

Baseado nesta perspectiva, entendemos que a comunicação no contexto interno das organizações é um processo social e, por isso, as interações nas organizações emergem de processos complexos, multidimensionais e multidirecionais, envolvendo cenários, pessoas, interesses e negociações. Para Florczak (2016, p. 187), o diálogo necessita ser:

[...] considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas sim, que seja, predominantemente, um diálogo dialógico. Isso quer significar que a comunicação poderá exercer seu potencial de estabelecer vínculos e fortalecer relacionamentos a partir da interação que se complementa, que se

contradiz e que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade.

Quando praticada desta forma, a comunicação passa a estimular a criatividade e o potencial de aprendizado, assim como aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que compõem a organização (CAPRA, 2005), tendo o indivíduo no centro das relações organizacionais. Oliveira e Paula (2008, p. 64-65) reforçam que essa comunicação vai além do nível mecânico:

A comunicação interna, que entrou no século XXI requerendo um novo paradigma para enfrentar as transformações da sociedade contemporânea e a prática comunicacional das organizações pautada nos componentes da dimensão estratégica, ultrapassa o patamar tático-instrumental dessa área. Elas reúnem condições para avançar na direção do diálogo com a sociedade, ao estabelecerem mecanismos de interlocução continua com os atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 64-65).

Há, por parte dos autores selecionados para refletir sobre a comunicação no contexto interno das organizações, a clareza sobre a relevância do diálogo, da escuta, do compartilhamento. No entanto, na prática do cotidiano organizacional, ainda nos deparamos com a presença [e vigência] do paradigma instrumental (FLORCZAK, 2016). Segundo Bueno (2014), a Comunicação Empresarial Brasileira e, particularmente, a chamada comunicação interna nas organizações, estão distantes entre a teoria a prática. Essa comunicação, em verdade, ainda é respaldada por uma visão “autoritária” e costuma ser pouco receptiva à participação dos empregados. Bueno (2014, p. 25) afirma que:

Genericamente, a comunicação interna, quando não absolutamente antidemocrática, pratica a participação consentida. Se o empregado tem ideias que reforçam o que pensam os dirigentes, está autorizado a falar, caso contrário, é melhor ficar quieto, porque a divergência de ideias e opiniões não é aceita com facilidade nos ambientes empresariais mais conservadores.

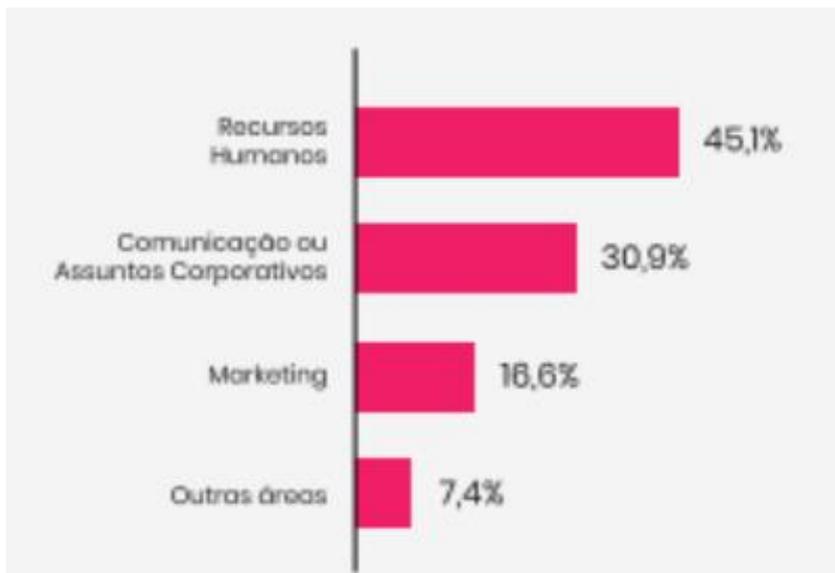
Para evidenciar nossas observações, recorreremos às pesquisas da área, que tratam sobre comunicação interna nas organizações.

### 3.1 AS PESQUISAS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

Buscando correlacionar a discussão teórica proposta, recorreremos a duas pesquisas recentes sobre comunicação interna, com o objetivo de evidenciar como as organizações estão “pensando” essa comunicação, quais são as tendências e perspectivas e como tem sido “trabalhada” pelas equipes e gestão. Em 2021, a *Social Base* realizou a quinta edição da *Pesquisa de Tendências*, com empresas de diversos portes e segmentos. Neste material, profissionais de empresas de grande porte (87 respondentes), médio porte (62 respondentes) e pequeno porte (26 respondentes) relatam suas realidades e seus planos sobre comunicação interna em suas organizações (SOCIAL BASE, 2021). Entre os respondentes, 40,6% são gestores e 59,4% não-gestores.

Um dos aspectos que a pesquisa revela diz respeito à necessidade de a comunicação interna assumir um papel mais estratégico nas organizações (SOCIAL BASE, 2021). Ainda que se trate de comunicação, essa área ainda fica vinculada ao setor de RH na maioria das empresas (45,1%), percentual semelhante ao das edições de 2020 e 2019<sup>10</sup> (FIGURA 5).

**Figura 5** - A que área está vinculado o processo de Comunicação Interna na sua empresa?



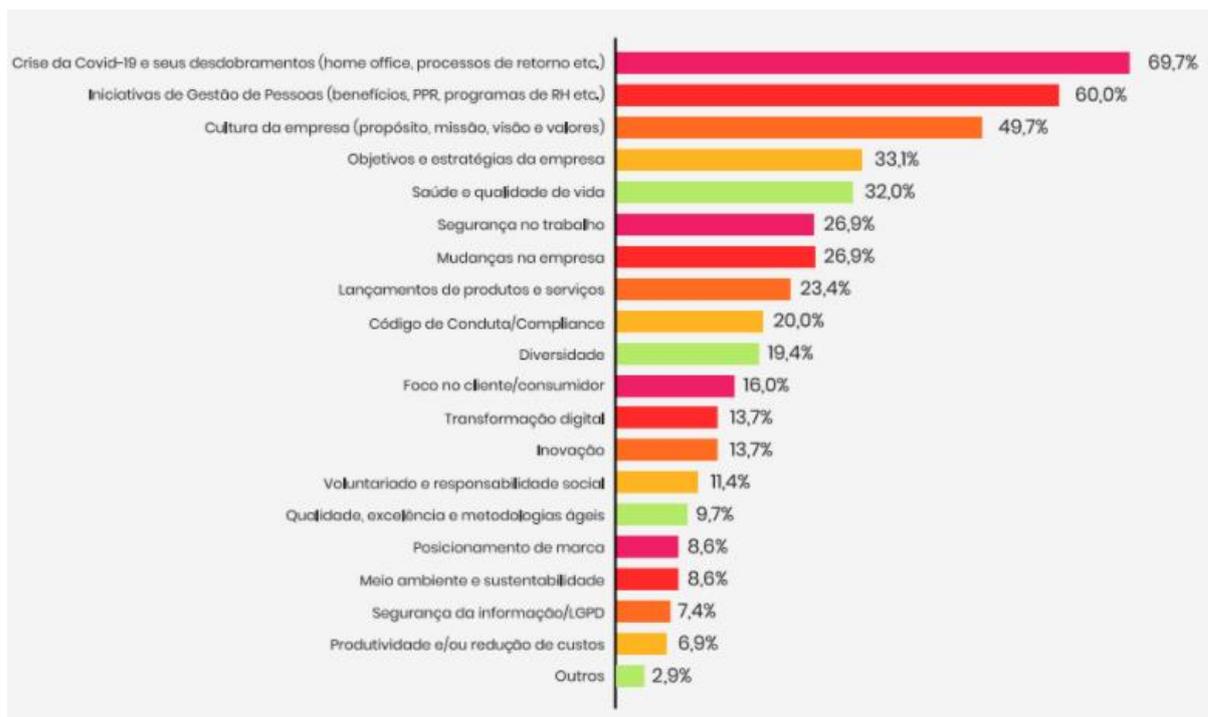
Fonte: Social Base (2021).

<sup>10</sup> Das empresas que participaram dessa pesquisa.

Os dados sobre o planejamento de comunicação interna também revelam a dificuldade em focar nas narrativas prioritárias de comunicação interna: 47,4% dos entrevistados não conseguem priorizá-las em relação às demandas pontuais do dia a dia. Apenas 31,5% dos respondentes têm planejado como mensurar seus objetivos de comunicação interna (SOCIAL BASE, 2021).

Em relação aos temas mais priorizados pela comunicação interna, a “crise da Covid-19 e seus desdobramentos” (69,7%) é a principal narrativa das empresas, seguida das “Iniciativas de Gestão de Pessoas” (60,0%). Os temas “Propósito” e “Cultura” ficam na terceira posição (49,7%) e, em quarto lugar, “Objetivos” e “Estratégias da Empresa” (33,1%) (FIGURA 6).

**Figura 6** - Quais são os temas mais priorizados pela comunicação interna da sua empresa?



Fonte: Social Base (2021).

Na figura 6, constatamos que as temáticas priorizadas consistem, basicamente, na transmissão de informações sobre o cotidiano e processos da empresa. A comunicação interna, na perspectiva dos respondentes – na maioria das vezes – é restrita ao uso de canais de transmissão, mensagens/informações para os funcionários/empregados, o que evidencia o viés instrumental dessa comunicação (grifos nossos). Chamamos a atenção que essa constatação é corroborada por

Florczak (2016) ao destacar a característica ferramental que a comunicação assume nas organizações.

Por outro lado, um dado importante constatado na pesquisa é a relevância atribuída à comunicação interpessoal. Ao somarmos os itens: “Intensificar o uso”, “Manter o que é realizado” e “Aderir”, os canais mais relevantes, na opinião dos comunicadores, são: Gestor imediato (96%) e Alta liderança (94,9%), além de Influenciadores internos/agentes de comunicação (89,7%). Na pesquisa realizada pela Social Base (2021), o gestor imediato é considerado por 72% dos respondentes, o meio mais eficaz<sup>11</sup> de se comunicar com os empregados. Reiteramos que a opção da expressão “canal” e/ou meio é reveladora da visão unidirecional/instrumental de comunicação adotada pela pesquisa.

Além disso, os Programas de Comunicação pelos Gestores são uma prioridade para 67,4% das empresas em 2021, de acordo com a mesma pesquisa (SOCIAL BASE, 2021). Ainda, nas grandes empresas, 41,4% dizem que precisam diminuir o volume de informações divulgadas aos colaboradores. Esse dado revela uma possibilidade interessante, tendo em vista a demanda por uma comunicação entre pessoas e não somente via canais institucionais/digitais, pois a necessidade de uma comunicação mais pessoal e autêntica, se sustentada, pode auxiliar na construção de espaços para diálogo/escuta com os funcionários.

Vale destacar que a maioria dos participantes (78,3%) considera seus processos Efetivos ou Muito efetivos (SOCIAL BASE, 2021). O que é contraditório, visto que – em termos de mensuração – a maioria das empresas ainda mede a minoria das ações: 48,8% delas mensuram somente até 40% das ações e 62,9% ainda consideram uma prioridade estabelecer indicadores de comunicação interna (SOCIAL BASE, 2021).

Em se tratando de comunicação no contexto interno das organizações, atualmente, é impossível se desprender da pandemia da Covid-19, que tem trazido ao mundo – e ao Brasil – uma série de desafios. O principal deles se refere ao isolamento social, como uma das formas de enfrentamento do vírus. Frente a isso, as empresas se veem diante da necessidade de reinventar as concepções de trabalho. Dessa forma, buscamos a pesquisa *Comunicação Interna na Pandemia* (IDEAFIX,

---

<sup>11</sup> Diz respeito a resultados ou, de forma mais precisa, à comparação entre objetivos/resultados alcançados e resultados/objetivos previstos ou desejados (CHIAVENATO, 1987; LE BOTERF, 1990).

2020), que visa entender um pouco da situação dos trabalhadores<sup>12</sup> nesse momento ímpar na história. Em sua metodologia, a pesquisa possui caráter quantitativo, por meio de um questionário estruturado de autopreenchimento on-line, realizado em junho de 2020, com abrangência nacional. Participam 1.004 pessoas empregadas em organizações de portes variados. Entre elas, 53,7% são do gênero feminino, 44,9% do gênero masculino e 1,4% de outro ou não preferiram responder (IDEAFIX, 2020). A maioria dos respondentes possui ensino superior e renda mensal de 1 até 4 salários-mínimos<sup>13</sup>. A maior parte da amostra é composta por funcionários de empresas com até 50 empregados.

A partir das conclusões da pesquisa realizada pela Ideafix (2020), observamos, de maneira inicial, que o *home office*<sup>14</sup> pode ser considerado um privilégio<sup>15</sup>, pois não é realidade para a grande maioria e sim para aqueles que ganham melhores salários, possuem ensino superior e/ou que vivem em centros urbanos. Os impactos da pandemia tornam ainda mais evidentes as consequências da desigualdade social, inclusive do contexto interno das organizações (FIGURA 7).

---

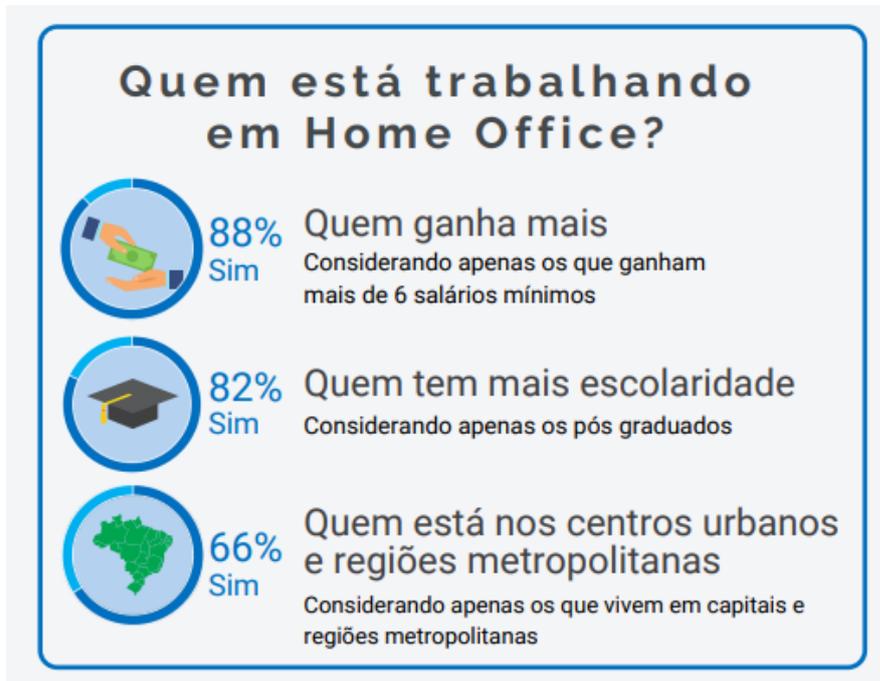
<sup>12</sup> Participaram 1.004 pessoas que estão, atualmente, empregadas em empresas de portes variados. A maior parte da amostra é composta por funcionários de empresas com até 50 funcionários.

<sup>13</sup> Em 2021, o salário-mínimo no Brasil é de R\$ 1.100 (AGÊNCIA BRASIL, 2021)

<sup>14</sup> *Home Office* quer dizer escritório em casa e é uma modalidade de trabalho que permite que pessoas e empresas se conectem à distância. O que era algo incomum para muitas empresas, se tornou uma necessidade com a situação mundial em relação ao COVID-19. (SEBRAE, 2020).

<sup>15</sup> Nem todos possuem a estrutura/equipamentos adequados para realizar o trabalho remoto ou seus trabalhos não podem ocorrer de forma online, como profissionais de saúde, segurança, transporte por exemplo. Consideremos necessária essa constatação para enxergar a real dimensão e realidade dos trabalhadores brasileiros afetados pela pandemia.

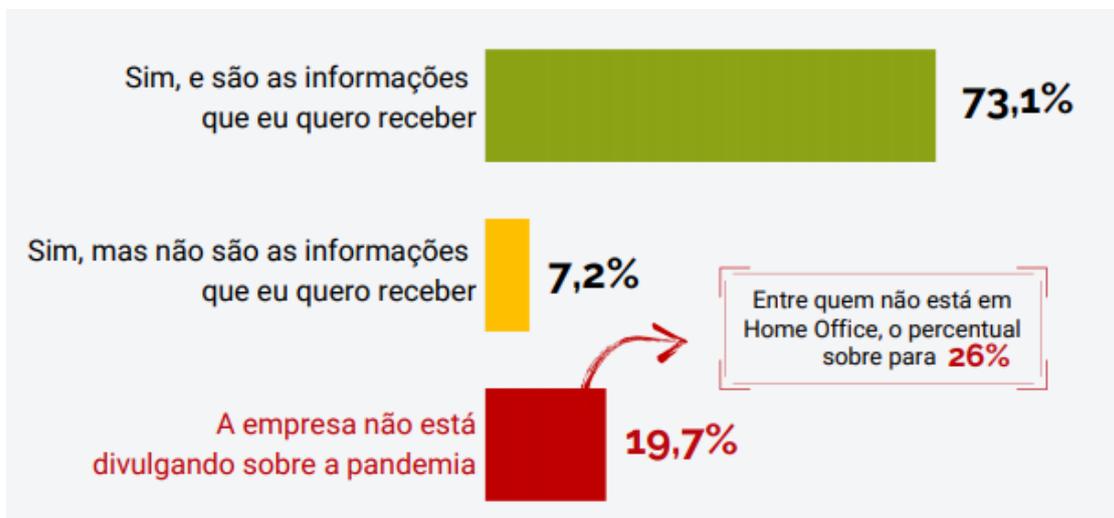
**Figura 7 - Quem está trabalhando em Home Office?**



Fonte: Comunicação Interna na Pandemia (IDEAFIX, 2020).

Em relação a essa pesquisa, consideramos apenas as questões relacionadas ao tema da monografia e que dialogam com a pesquisa sobre Tendências. Quando o assunto é **a divulgação de informações nos canais de comunicação interna** (grifo nosso), os respondentes afirmaram estar recebendo as informações que gostariam de receber (73,1%). Entre os empregados que não estavam em *home office* o percentual é 26%. (FIGURA 8).

**Figura 8 - Divulgação de informações nos canais de CI**

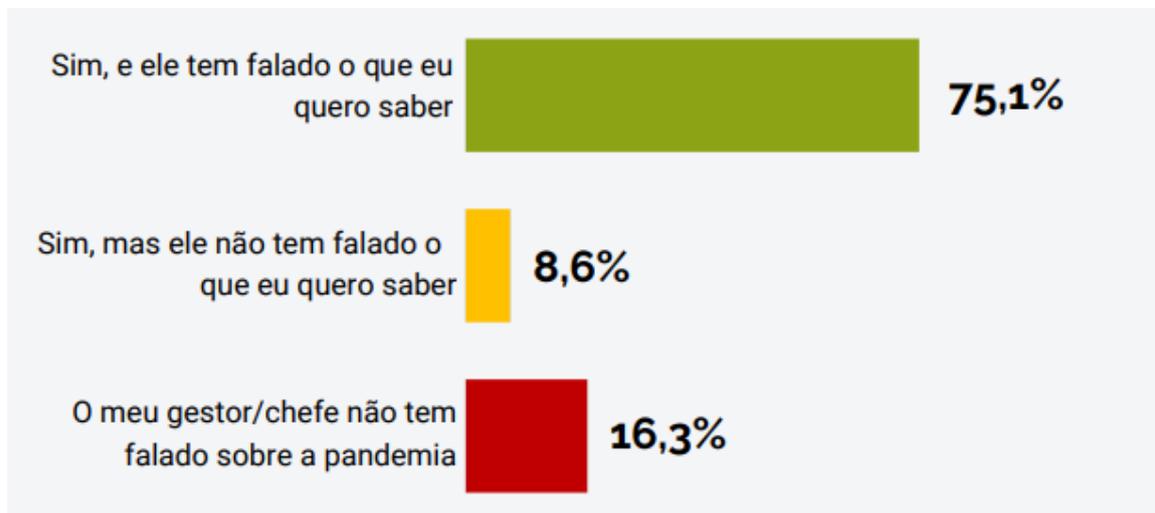


Fonte: Comunicação Interna na Pandemia (IDEAFIX, 2020).

Nessa pesquisa, igualmente identificamos o caráter instrumental adotado e reafirmado pelas organizações, que, em sua maioria, entendem a comunicação interna como o repasse de informações da alta administração para os funcionários, de maneira unidirecional, além da presença de termos que caracterizam esse viés como “canal”, “informação” e “repasse” (FIGURA 8).

Os líderes e gestores ainda representam um papel importante, de acordo com a pesquisa (IDEAFIX, 2020). O líder possui função essencial ao desenvolver competências cooperativas, pois é apto a conduzir sua equipe de forma a instigar uma construção coletiva (LEMOS, 2019). Segundo a pesquisa, os gestores/chefes ‘falavam’ o que os funcionários queriam saber. Essa afirmação, de certa forma, reitera que as lideranças podem ser essenciais ao disponibilizarem tempo e espaços de cooperação, diálogo e valorização de aptidões individuais nos contextos internos das organizações (FIGURA 9).

**Figura 9 - Comunicação dos Líderes**



Fonte: Comunicação Interna na Pandemia (IDEAFIX, 2020)

Em tempos de incerteza, os funcionários/empregados esperam que os líderes indiquem caminhos estáveis a serem trilhados. A transmissão de informações é insuficiente, para percorrer esses caminhos. Para Kunsch (2016, p. 46) a dimensão instrumental, ainda predominante nos ambientes organizacionais, “trata da visão linear da comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos”. Isso

ficou evidenciado na pesquisa, visto que a maioria dos respondentes (56,6%) gostaria de receber mais informações sobre os planos da empresa para a retomada pós pandemia e quais as medidas que a empresa está tomando durante a pandemia (39,7%).

A crise imposta pela pandemia de Covid-19 trouxe mudanças expressivas na relação entre empregado-organização principalmente em função do trabalho remoto e da convivência digital. Contudo, esse novo formato de trabalho e predomínio da convivência digital não invalida a necessidade de reconhecermos e valorizarmos o funcionário/empregado em sua dimensão humana, investindo em comunicação pautada pelo diálogo, pela escuta e pelo acolhimento. Para (re)pensarmos sobre essas possibilidades optamos por 'ouvir' três profissionais com atuação no mercado sobre a comunicação no contexto interno das organizações e sua relação com a reputação organizacional.

## 4 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES NECESSÁRIAS....

Neste capítulo, buscamos aproximar as reflexões teóricas e as pesquisas analisadas à 'fala' de profissionais de comunicação com expertise no tema de nossa monografia. O questionário constou das questões que seguem<sup>16</sup>:

- 1) Em sua opinião, qual o papel/influência dos funcionários/empregados na/para a reputação de uma organização?
- 2) As pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações?
- 3) A expressão 'comunicação interna' revela a sua dimensão e abrangência nas práticas das organizações? Por quê?
- 4) Em sua opinião, a comunicação 'interna' [ainda] continua assumindo o caráter instrumental/operacional da comunicação? Por quê?
- 5) Comentário adicional, se entender oportuno.

Para elaboração dessas questões, consideramos que todo empregado, desde o momento em que é contratado, “carrega” (grifo nosso) consigo o nome da empresa. É comum, ao se apresentar, citar o nome da empresa em que atua, assim como o cargo e atribuições. Os públicos são fundamentais para a construção/fortalecimento de uma reputação sólida e positiva. Van Riel (2011) afirma que a reputação depende do propósito da empresa e da sua relação com as pessoas, sendo os empregados as primeiras pessoas desse relacionamento. Tratá-los com respeito e transparência é um passo fundamental para a construção e manutenção da reputação organizacional. Para esse autor:

Construir relações com pessoas de quem se depende é mutuamente recompensador. Pois se apenas doa, entrega e nunca recebe, a relação se esgota. E já verificamos que apenas as estratégias de comunicação não são suficientes. Trata-se de construção de relações com pessoas, ao mostrar respeito às outras pessoas; mostrar que você se preocupa com elas. Tem-se que levar em consideração quais são os pontos de vista dos outros e as contribuições que podem oferecer (RIEL, 2011, p. 6).

---

<sup>16</sup> Optamos por incluir as questões no texto para melhor entendimento das contribuições dos respondentes com a construção/elaboração do nosso trabalho.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) acrescentam que, para o empregado, tudo o que a empresa informa/comunica produz um sentido que influencia na imagem [imagens] que este público tem da organização em que trabalha. As percepções dos empregados têm grande peso e influência sobre a reputação das empresas em que atuam. De acordo com os referidos autores:

É o acúmulo de uma Imagem positiva ao longo do tempo que dá origem à Reputação. [...] Para que haja a percepção da Reputação positiva, é necessário existir um elo emocional entre empresa e empregado [...], um lugar em que o empregado se sinta respeitado, acolhido: e que também acolha, respeite o mercado, queira bem a todos com os quais se relaciona. Esse é um movimento de ir e vir, contínuo e sem fim (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 65).

A comunicação no contexto interno da organização exerce papel fundamental, pois permite interatividade com os empregados, público este que, posteriormente, tenderá a compartilhar suas experiências com suas famílias, círculos de relacionamento e amigos. Kunsch (2003, p. 159), já alertava que “o público interno é um público multiplicador”. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado atua como um porta-voz da organização, de forma positiva e/ou negativa. Nesse sentido, uma questão importante da comunicação no contexto interno é entender e enxergar o empregado como sujeito ativo da mudança e da transformação organizacional.

Quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização (KUNSCH, 2010, p. 48).

No universo corporativo, marcado por características de volatilidade e incerteza, é necessário ser assertivo nas estratégias de comunicação para se relacionar com os públicos no contexto interno organizacional, ou seja, os empregados/funcionários necessitam ser valorizados nas ações e estratégias da organização. Dortok (2006, p. 2) já afirmava que:

A reputação da empresa é sempre importante aos olhos dos seus colaboradores<sup>17</sup>. Os colaboradores servem como fonte perfeita e são uma vantagem competitiva ao compartilhar a marca corporativa com os potenciais clientes, os já existentes e com outras partes interessadas (DORTOK, 2006, p. 2).

Conforme mencionado, Cerantola (2016) acredita que a comunicação com os empregados tem forte influência sobre a reputação, uma vez que interfere na esfera econômica, nos resultados do negócio, na retenção de talentos e no clima organizacional. Além disso, essa comunicação também se reflete nas trocas e interações entre pessoas, na confiança, e, logo, na construção da identidade e reputação corporativa.

Florczak (2016), em sua tese *Dimensões Possíveis para o Diálogo na Comunicação Estratégica*, correlacionou a comunicação no contexto interno e reputação. A autora (FLORCZAK, 2016) entende que a comunicação estabelecida como resultado de processos de interação dialógica, estrategicamente gerida pela organização, compõe um espaço institucionalizado a partir do qual as organizações investem na (re)construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação junto aos demais sujeitos organizacionais em interlocução.

A comunicação que os novos tempos exigem não é aquela que se limita a divulgar comunicados, mas aquela que contata e dialoga com funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, clientes. Essa comunicação começa no âmbito interno da organização. Um ambiente interno adequado propicia e estimula o diálogo, as trocas, os compartilhamentos. A reputação é fortalecida quando conta com o auxílio dos públicos, principalmente no contexto interno devido à propriedade que estes possuem ao se referirem sobre a organização (SANTOS, 2019).

Buscando qualificar as nossas reflexões, recorreremos a profissionais da área de comunicação que articulam/escrevem/vivenciam os temas discutidos nessa monografia:

a) Me. Fernando Carara Lemos: Relações Públicas, Mestre em Comunicação Organizacional e MBA em Gestão Empresarial. É Coordenador de Comunicação Corporativa da Associação Educadora São Carlos (AESC) e atua como conselheiro do Conselho Federal de Relações Públicas.

---

<sup>17</sup> Expressão do autor.

b) Me. Paulo Henrique Leal Soares: Publicitário, Mestre na área de Comunicação Organizacional e Doutorando em Administração. Diretor de Comunicação do IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração, está na lista do *100 Comunicadores Mais Influentes do Mundo* segundo o *PRovoke* (The Holmes Report) por seis anos consecutivos (2015 – 2020). Membro do LiderCom da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). Faz parte do Conselho Consultivo da ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos – Minas Gerais (2019 – 2021). É professor, palestrante e já escreveu vários artigos na área da Comunicação. É coautor do livro “Sem megafone, com smarthphone – práticas, desafios e dilemas da comunicação com empregados”.

c) Dra. Rosângela Florczak de Oliveira: Jornalista, Mestre e Doutora em Comunicação, Diretora Regional da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação empresarial) e consultora na área de comunicação corporativa. Atuou como executiva de comunicação em diversas organizações e é professora do Curso de Jornalismo e da Pós-graduação em Comunicação Corporativa na ESPM-Sul.

Reiteramos que os três profissionais selecionados são, igualmente, pesquisadores que refletem em textos, palestras e publicações a comunicação no contexto interno das organizações e as suas interfaces com reputação organizacional, a partir de uma abordagem crítica.

#### 4.1 SOBRE OS NOSSOS QUESTIONAMENTOS

Em relação ao papel/influência dos funcionários/empregados na/para a reputação de uma organização, Florczak (2021, APÊNDICE A) afirma que:

A reputação de qualquer marca/organização obedece a um movimento de construção que vai de dentro para fora. O papel dos funcionários é basilar. Quando falamos de imagem – atributo efêmero e variável – até podemos ter uma imagem positiva junto a públicos específicos e negativa junto a outros, mas reputação é um ativo construído ao longo do tempo e minimamente homogêneo. Nesse caso, é sempre construído a partir do contexto interno (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A).

Para complementar seu posicionamento a respeito desse questionamento, Florczak (2021, APÊNDICE A) reitera sobre o papel dos funcionários e o poder que eles possuem sobre a organização:

O interessante é perceber que precisamos ter uma visão alargada do funcionário. O contexto interno inclui, também, a família dos funcionários, os fornecedores e todos aqueles que coabitam no ambiente da organização e tem, portanto, um lugar de fala privilegiado em relação ao que acontece nos bastidores da empresa (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A).

Lemos (2021, APÊNDICE A) corrobora esse posicionamento, ao destacar a influência e relevância dos funcionários na reputação das organizações,

[...] os funcionários têm papel fundamental na reputação de uma organização. Eles constituem importante base de formadores de opinião, se não a principal, pois são os que dão vida (e encaminham para a morte) à organização. Por vezes são os que denunciam as práticas negativas e defendem, quando entendem que se sentem beneficiados (LEMOS, 2021, APÊNDICE A)

Soares (2021, APÊNDICE A), por sua vez, entende o funcionário como parte integrante e, além disso, fundante das organizações, pois

os empregados são os principais responsáveis por entregar todas as promessas das organizações, estes só existem a partir das suas relações com estas organizações. Os empregados são extremamente vitais na gestão da reputação organizacional. (SOARES, 2021, APÊNDICE A).

A fala de Soares (2021, APÊNDICE A) revela um ponto interessante, de que os empregados podem legitimar ou não as ações e discursos da organização. Isso porque entendemos que eles são uma fonte capaz de validar [ou não] o discurso comparado à prática.

As falas dos respondentes (APÊNDICE A) nos permite afirmar que a reputação de uma organização tem seu alicerce no contexto interno da organização, uma vez que os funcionários/empregados são atores multiplicadores e detêm um lugar de fala privilegiado. Esse funcionário possui ainda mais poder, no momento em que reconhece seu papel influenciador, pois de acordo com Lemos (2021, APÊNDICE A), “quando não reconhecidos e ouvidos nos espaços internos, ganham voz e repercussão nas mídias externas”. Quando questionamos se as pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações, constatamos visões semelhantes e complementares às falas dos respondentes.

Lemos (2021, APÊNDICE A) é contundente ao dizer que “por vezes as pesquisas buscam a opinião do mercado para com organizações ou prêmios que

valorizam práticas que mais tem caráter de publicidade interna”. A representação da comunicação no contexto interno, nas pesquisas de/sobre reputação ainda é insuficiente e de pouca relevância. No mais, dispomos de espaços virtuais que “abrem espaço para manifestações (muitas vezes anônimas) de funcionários, como a Glassdoor, mas ainda sem força de influenciar pesquisas tradicionais de reputação”. (LEMOS, 2021, APÊNDICE A).

Para Soares (2021, APÊNDICE A), a reputação é medida a partir de percepções e, por isso, não podemos afirmar que as pesquisas consideram a comunicação no contexto interno, pois acredita “que os resultados levam em consideração ‘um todo’, ‘uma percepção’” (SOARES, 2021, APÊNDICE A, grifos do entrevistado). Segundo Florczak (2021, APÊNDICE A), “as pesquisas mais conhecidas que estabelecem rankings como a Merco – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa e outras mais populares só avaliam a opinião do mercado”. Igualmente, observa as perspectivas dessa área e vê potencial no desenvolvimento de novas metodologias que possam abranger a comunicação nos ambientes internos.

Já as metodologias que começam a fazer parte do cotidiano das empresas brasileiras como a RepTrak e outras que vêm surgindo buscam o público interno. Essa é uma área que vai crescer muito nos próximos anos e devem surgir metodologias e indicadores de mensuração bastante consistentes. Certamente, os mais sérios levarão em conta a reputação construída junto ao público interno (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A).

Complementamos a fala de Florczak (2021, APÊNDICE A) resgatando dados da pesquisa *Global RepTrack 100* (REPTRAK, 2021) apresentado no capítulo 2, sobre Reputação. Para compreender o que impulsiona a reputação de uma organização, a *RepTrak Company* (2021) leva em consideração a percepção dos públicos sobre sete áreas do negócio: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e performance de mercado (FIGURA 3). Aqui, destacamos a dimensão ambiente de trabalho, por entendermos que é a única que, de certa forma, se aproxima ao “público interno”, conforme citado por Florczak (2021, APÊNDICE A). Essa dimensão é a menos representativa (12%), o que reforça as considerações da respondente (2021, APÊNDICE A), que prevê uma área com potencial de crescimento e que demanda novas metodologias e indicadores consistentes, mas ainda com pouca representatividade.

Ao referirmos sobre a expressão 'comunicação interna' e sua dimensão/abrangência nas práticas das organizações, Soares (2021, APÊNDICE

A) é categórico, afirmando que essa expressão não revela (e nunca revelou) sua real dimensão, pois “[...] a comunicação não está inserida dentro de um único contexto. Comunicação é relacionamento, comunicação é fluida e contínua, impossível de ser aprisionada” (SOARES, 2021 APÊNDICE A).

Lemos (2021, APÊNDICE A) entende que essa expressão ainda é limitada e “traz consigo uma dimensão estritamente instrumental e restritiva”. Para ele, ainda, as ações de comunicação interna têm uma visão reducionista dos empregados/funcionários e acrescenta:

por experiência profissional que valida referências teóricas, essa expressão é usada, na sua predominância, para ações que não consideram a individualidade dos sujeitos que constituem a organização. Massificam a mensagem e transferem para o funcionário a responsabilidade pela não compreensão (LEMOS, 2021, APÊNDICE A)

Florczak (2021, APÊNDICE A) se aproxima de Lemos (APÊNDICE A), ao afirmar que a expressão comunicação interna é “reducionista e herdeira de uma visão instrumental do processo comunicacional”. Como alternativa, opta por “Comunicação no Contexto Interno”, pois:

essa denominação contempla todos os diálogos e interações (espontâneas ou geridas) que envolvem o ambiente interno da organização com interlocutores distintos como funcionários, famílias, fornecedores e até clientes que coabitam esse universo (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A).

Soares (2021, APÊNDICE A) opta pela terminologia “Comunicação com Empregados”, tendo em vista que realizou:

[...] há alguns anos uma pesquisa em vários países tentando identificar o nome para este processo bem como a denominação dos sujeitos que trabalham nas organizações. Somente no Brasil utilizamos várias nomenclaturas para ambos os casos. Nos demais países utiliza-se apenas o termo: empregado e comunicação com empregados (SOARES, 2021, APÊNDICE A)

Florczak (2021, APÊNDICE A) cita o ambiente universitário para elucidar suas afirmações, “[...] como é o caso dos estudantes em uma escola ou universidade. Eles estão presentes no contexto interno com mais intensidade que muito professor”. Concordamos com o posicionamento da pesquisadora (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A), o que justifica a nossa opção ao utilizar, nesta monografia, a expressão Comunicação no Contexto Interno, pois consideramos que a expressão “comunicação interna” (grifo nosso) possui caráter geográfico, limitando e restringindo essa comunicação.

Ao questionarmos se comunicação 'interna' [ainda] continua assumindo o caráter instrumental/operacional da comunicação, Lemos (2021, APÊNDICE A) enfatiza que: “Sim. Ela permanece sendo praticada para transmitir uma mensagem de um lado ao outro, não estando aberta a um diálogo entre as partes que constituem a organização” (LEMOS, 2021, APÊNDICE A). A fala do profissional (LEMOS, 2021, APÊNDICE A) encontra respaldo na pesquisa *Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2021?* (SOCIAL BASE; AÇÃO INTEGRADA, 2021), na qual as temáticas priorizadas consistem, basicamente, na transmissão de informações sobre o cotidiano, os processos e as atualizações da empresa. A “comunicação interna” (grifo nosso), na perspectiva dos respondentes, na maioria das vezes, se restringe ao uso de canais de transmissão mensagens/informações para os funcionários/empregados, o que materializa o viés instrumental dessa comunicação.

Para Soares (2021, APÊNDICE A), ainda há um caminho a ser percorrido para que essa comunicação assuma um patamar mais estratégico, pois

temos um longo percurso para conseguir posicionar a comunicação (inclusive a comunicação com empregados) em um patamar adequado, ligado diretamente à alta gestão e contribuindo para reflexões, críticas, posturas adequadas contribuindo com as organizações. [...]. Ainda temos muito de instrumental na comunicação com empregados e nas demais áreas da comunicação...inclusive no relacionamento com a imprensa, por exemplo. Publicidade ainda é vista como uma ferramenta que irá solucionar todos os problemas (SOARES, 2021, APÊNDICE A).

Florczak (2021, APÊNDICE A) identifica-se com a afirmação de Soares (2021, APÊNDICE A), ao destacar que há falta de compreensão sobre a temática, por parte das organizações e seus profissionais:

Nas práticas das organizações o uso de expressões como comunicação interna e endomarketing é absolutamente livre e descomprometida do conceito. Invariavelmente, diz respeito a iniciativas unilaterais, de transmissão de informações e não de comunicação (FLORCZAK, APÊNDICE A, 2021).

O desafio em exercer uma comunicação no contexto interno que preze por diálogos genuínos é evidente na realidade das organizações, já que:

Mesmo aquelas organizações que incluem estratégias mais sofisticadas que incluem a escuta ativa dos funcionários, têm muita dificuldade em manter um diálogo dialógico, no qual não há respostas simples como sim ou não, como acatar ou negar um pedido. Essa visão de conversa rápida, finita e de conclusão fácil ainda é um desejo das organizações que, em sua maioria, adotam a lógica da comunicação hierárquica, ancorada na transmissão de informação (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A).

Talvez, em função do momento que estamos vivendo devido à pandemia da Covid-19, novas possibilidades, oportunidades e horizontes se descortinem para essa área. Soares (2021, APÊNDICE A) menciona que tem “observado muitas evoluções nos últimos anos e em especial durante a pandemia”. Em seu artigo para o portal da Aberje, ele (SOARES, 2021) diz que:

a comunicação com empregados passa a ocupar um lugar de destaque durante este período, forçando quem trabalha nesta área a tomar atitudes disruptivas na busca de reestabelecer canais, novas formas e novas oportunidades de relacionamento e comunicação com os empregados. As mudanças impostas pelo isolamento social necessário modificaram as relações internas e externas das organizações. A adaptação a novas formas de trabalho e de relacionamento trouxeram mudanças nos processos de comunicação com todos os públicos da organização, especialmente os funcionários (SOARES, 2021, n.p).

Assim, segundo Soares (2021, APÊNDICE A), é preciso viabilizar a comunicação com empregados, de maneira que não se resume apenas à produção e disseminação de conteúdo, mas que construa “estratégias múltiplas, baseadas e conectadas com o planejamento da organização, que pode ser executado com um ou mais processos: veículos internos, campanhas internas, eventos internos e comunicação da liderança” (SOARES, 2021, n.p). Essa última, especialmente, reflete que o desafio do momento é prepararmos as lideranças, pois:

Não há como desenvolver o desempenho e as relações internas das organizações sem contar com o papel estruturante da liderança em manter um diálogo aberto, próximo e verdadeiro com os empregados. Em momentos de crise sempre há aprendizagem e, nesse momento, os profissionais de comunicação precisam demonstrar seu valor e relevância, pois é a partir do resultado do trabalho desses profissionais que será possível construir espaços de diálogo, colaboração e segurança (SOARES, 2021, n.p).

Acreditamos que as contribuições trazidas pelos nossos respondentes (APÊNDICE A) estão articuladas às reflexões e pesquisas analisadas que apresentamos no decorrer do trabalho e evidenciam, de forma clara, a articulação da comunicação no contexto interno das organizações com a reputação. Concordamos com Lemos (2021, APÊNDICE A), quando afirma que as organizações resumem seus esforços de comunicação interna à transmissão de informações via “canais” (grifo nosso), deixando de aproveitar as potencialidades que o estabelecimento de diálogos pode trazer. Muitos dos problemas que produzem impactos na reputação organizacional poderiam ser evitados se houvesse diálogo e escuta dos funcionários. Lembramos que “Informar não é comunicar” (WOLTON, 2010). Essa afirmação, título do livro de Wolton (2010), é cada vez mais evidente com o ambiente midiático, tão

pulverizado e com pessoas empoderadas gerando seus conteúdos, apesar de demorar para fazer sentido às organizações (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A).

Para manter e proteger sua reputação, as organizações necessitam construir relacionamentos saudáveis, relações verdadeiras com seus funcionários/empregados, além de incluir – em suas práticas – a conscientização da importância do diálogo e da escuta, principalmente em momentos de incerteza. Para Florczak (2021, APÊNDICE A), há potencial no desenvolvimento de novas metodologias e critérios por parte das pesquisas da área, para considerar os empregados como uma dimensão que impacta a reputação das organizações. Nesse sentido, reitera (FLORCZAK, 2021, APÊNDICE A) sua esperança de que uma lógica mais dialogal, uma via de mão dupla se estabeleça e as organizações percebam que é preciso investir no relacionamento com seus funcionários.

Através da análise das pesquisas selecionadas sobre Reputação, percebemos que a comunicação no contexto interno e o relacionamento com os funcionários é pouco citada e sua relevância, enquanto dimensão capaz de influenciar a reputação, é limitada. Ainda, quando citada nessas pesquisas, a comunicação interna apresenta um viés instrumental, representada pela transmissão unidirecional de informações. Pelas falas de Lemos, Florczak e Soares (2021, APÊNDICE A), reafirmamos que, na prática, as organizações enfrentam desafios em estabelecer diálogos verdadeiros, uma oportunidade que poderia ser melhor aproveitada, uma vez que os funcionários/empregados são fontes legítimas sobre a organização e podem identificar problemas que impactam na reputação da organização.

É preciso que as lideranças reconheçam e valorizem a dimensão humana no contexto interno das organizações. Florczak (2021, APÊNDICE A) alerta sobre a necessidade de “[...] as lideranças organizacionais reconhecerem os sinais prévios, abrindo-se para um diálogo, para diferentes visões [...]”. Essa abertura pode gerar mudanças efetivas e melhorias nas relações nesse contexto, contribuindo significativamente para a construção/fortalecimento de uma reputação positiva e sólida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionamos nas Considerações Iniciais, a presente monografia tem como tema a relevância/influência da comunicação no contexto interno na reputação das organizações. Nossa ideia inicial para a monografia era refletir sobre comunicação interna e reputação. Por outro lado, no decorrer do processo de elaboração do trabalho, nos demos conta que a expressão “comunicação interna” (grifo nosso), como usualmente tem sido utilizada, tem [ainda] um viés predominantemente instrumental/operacional, insuficiente para contemplar a complexidade dos relacionamentos organizacionais.

Essa constatação nos levou a (re)pensar essa comunicação no contexto interno das organizações e sua relevância/influência na/para a reputação organizacional. O referencial teórico nos auxiliou a entender a comunicação nesse contexto e as pesquisas recentes<sup>18</sup> que tratam das perspectivas e realidade das áreas de comunicação interna e reputação das organizações, nos possibilitaram, igualmente, entender sobre a concepção do mercado sobre essas temáticas: comunicação no contexto interno das organizações [que o mercado denomina comunicação interna] e reputação organizacional. Também, contamos com as contribuições de três especialistas, pesquisadores e profissionais da área da comunicação: Fernando Carrara Lemos, coordenador de comunicação corporativa da Associação Educadora São Carlos (AESC), Rosângela Florczak de Oliveira, Diretora Regional da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação empresarial) e Paulo Henrique Leal Soares, diretor de comunicação do IBRAM - Instituto Brasileiro de Mineração.

A partir do levantamento bibliográfico e análise das pesquisas mencionadas, “ouvimos a voz” (grifo nosso) desses especialistas, para nos auxiliar nas reflexões sobre o papel/influência da comunicação no contexto interno para a reputação de uma organização, buscando evidenciar se a expressão “comunicação interna” (grifo nosso), recorrente nas pesquisas de mercado, revela a sua real dimensão e abrangência nas práticas organizacionais.

---

<sup>18</sup> Desvendando Reputação e Liderança (Instituto Briyah e a Ágora Public Affairs, 2021); Global RepTrak 100 (REPTRACK, 2021); Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2021? (Social Base e Ação Integrada, 2021) e Comunicação Interna na Pandemia (Ideafix, 2020). Essas pesquisas realizadas entre março de 2020 e março de 2021.

Para atender aos objetivos dessa monografia, iniciamos discorrendo sobre identidade e imagem, tendo como referência autores como Teixeira (2017), Argenti (2006), Villafañe (1999), Neves (2000), Grunig (1995,) Almeida, Paula e Bastos (2012). Na sequência, discorreremos sobre reputação, destacando o seu valor intangível para as organizações, com base nos autores Forni (2003), Hall (1992, 1993), Almeida (2005), Bueno (2012), Rosa (2006), Brown e Dacin (2006). Posteriormente, recorreremos às pesquisas de referência na área, visando entender como a reputação é representada e mensurada pelo/no mercado. Percebemos que a confiança e a reputação são indissociáveis e que não dependem mais tão somente dos aspectos econômicos ou comunicacionais, mas sim da atuação em rede, da consciência ambiental e social. Diante das perspectivas apresentadas, constatamos que o ativo reputação vem ganhando relevância. São tempos em que as organizações devem valorizar a dimensão humana, serem confiáveis e coerentes, mantendo relações consistentes e diálogos efetivos com seus públicos, além de prezar pelo impacto social.

Com o intuito de aprofundarmos sobre o tema comunicação no contexto interno, recorreremos a autores como Torquato (2010), Bueno (2009, 2014), Kunsch (2003, 2016), Forni (2020), Lemos (2019), Marchiori (2008), Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), Florczak (2016), Soares e Gáudio (2017) e, também, Cerantola (2016). Tais autores nos possibilitaram uma base conceitual para entender se a expressão “comunicação interna” (grifo nosso) [ainda] revela a sua real dimensão e abrangência nas práticas das organizações. Neste momento, assumimos que a expressão comunicação no contexto interno das organizações seria a mais adequada para essa monografia e para os tempos em que vivemos hoje, por acreditarmos na necessidade [e premência] da busca pelo diálogo, escuta e pela humanização.

Pela leitura e análise das pesquisas: *Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2021?* (SOCIAL BASE; AÇÃO INTEGRADA, 2021) e *Comunicação Interna na Pandemia* (IDEAFIX, 2020) identificamos a constante presença de termos que remetem à comunicação interna em sua dimensão instrumental, pautada numa visão reducionista dos públicos e baseada na transmissão de informações por meio de canais internos. Concordamos com Florczak (APÊNDICE A) quando afirma que nas “práticas das organizações o uso de expressões como comunicação interna e endomarketing é absolutamente livre e

descomprometida do conceito. Invariavelmente, diz respeito a iniciativas unilaterais, de transmissão de informações e não de comunicação” (FLORCZAK, APÊNDICE A).

Soares e Gáudio (2017, p. 30) seguem essa mesma linha de raciocínio, reiterando que: “A comunicação é um fenômeno humano que acontece nas interações e trocas simbólicas”, movimentos esses que são constantes nos ambientes organizacionais, sejam eles formais ou informais. Os funcionários/empregados precisam ser percebidos como seres integrais. De acordo com Florczak (2016) esses atores, a partir das interações, apresentam potencial de estabelecer a cooperação e de sustentar as relações por meio de vínculos. A comunicação nos ambientes organizacionais necessita, portanto, aproximar as pessoas e não afastar.

Marchiori (2008) defende a importância do diálogo presencial no trabalho e da comunicação face a face. A comunicação auxilia na humanização, porque cria e dissemina a coletividade, estimulando funcionários/empregados a participarem e a se desenvolverem. Logo, admitimos que a organização é um “[...] sistema vivo, (re)tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos [...]” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 2). O objetivo da comunicação, especialmente da comunicação no contexto interno, deve ser possibilitar diálogo, o compartilhamento e a colaboração, voltado para a construção de ambientes organizacionais saudáveis. A comunicação envolve sentimento, partilha, subjetividade, relacionamento, integração, pois comunicar diz respeito às pessoas na sua essência.

Ao entendermos a real dimensão da comunicação no contexto interno, foi possível aproximá-la e relacioná-la com a reputação organizacional, visto que os funcionários são fundamentais para a construção de uma reputação sólida e positiva. Essa reputação inicia no contexto interno, por meio de relacionamentos estáveis com os empregados. Van Rieel (2011) afirma que a reputação depende do propósito da empresa e da sua relação com as pessoas. Os empregados são as primeiras pessoas desse relacionamento, e tratá-los com respeito e transparência é um passo fundamental para a construção e manutenção da reputação organizacional.

Entretanto, observamos que a teoria se distancia da prática. As pesquisas sobre reputação conferem pouca ou nenhuma relevância para a comunicação com os empregados, ou seja, nesse contexto, levando em conta as falas dos profissionais que participam dessas pesquisas. Segundo Lemos (APÊNDICE A), as pesquisas de/sobre reputação não consideram a comunicação no contexto interno das organizações e,

por vezes, as pesquisas buscam a opinião do mercado sobre organizações, inclusive para a concessão de prêmios que valorizam práticas que mais têm caráter de publicidade interna/externa. Comprovamos essa afirmação na metodologia adotada pelo *Reputation Institute* (2016), nas dimensões utilizadas para avaliar a reputação das empresas, em que o funcionário fica em plano secundário. Ainda, segundo a pesquisa *Global RepTrak 100* (REPTRAK, 2021), a dimensão “ambiente de trabalho”<sup>19</sup>, única capaz de levar em conta os funcionários/empregados, é a que apresenta menor influência sobre a reputação.

Acreditamos que o funcionário/empregado nas organizações deve ser percebido como sujeito capaz de transformar e influenciar a realidade e a reputação da empresa em que atua. A organização faz parte da vida desse sujeito que, posteriormente, irá compartilhar suas experiências com a família, círculos de relacionamento e amigos, como um “multiplicador” (KUNSCH, 2003). No seu convívio profissional e social, o empregado atua como um porta-voz da organização, de forma positiva e/ou negativa.

Nesse sentido, uma questão importante da comunicação no contexto interno é entender, enxergá-lo e percebê-lo como sujeito ativo da mudança e da transformação organizacional. Lemos (APÊNDICE A) sustenta que os funcionários têm papel fundamental na reputação de uma organização, pois: “eles constituem importante base de formadores de opinião, se não a principal, pois são os que dão vida (e encaminham para a morte) à organização” (LEMOS, APÊNDICE A). Por vezes, são os que denunciam as práticas negativas e defendem, quando entendem que são beneficiados (LEMOS, APÊNDICE A). Florczak (APÊNDICE A), em sua fala, também enxerga/percebe o funcionário como fundamental para a reputação das organizações por possuírem “um lugar de fala privilegiado em relação ao que acontece nos bastidores da empresa”. Em outras palavras, a reputação precisa ser construída, mantida e fortalecida de dentro para fora. Em reputação, estamos falando do grau de admiração, estima e confiança. Para Soares (APÊNDICE A), os empregados são extremamente vitais na gestão da reputação organizacional.

Ao finalizarmos esse trabalho sobre um tema que nos parece necessário e que clama por atenção, temos a convicção sobre as possibilidades da relevância/influência da comunicação no contexto interno na/para a reputação de uma organização,

---

<sup>19</sup> Na pesquisa (REPTRAK, 2021), é utilizada a expressão *Workplace*

considerando uma comunicação em sua dimensão humana e humanizadora, sustentada por espaços de escuta e diálogo abertos. Funcionários não são objetos e muito menos instrumentos de obtenção de lucro. São pessoas dotadas de sentimentos, interesses, crenças e que carregam o nome da organização em que trabalham, possuem autoridade e legitimidade para validar [ou não] as ações e discursos da organização. Segundo Florczak (APÊNDICE A), é necessário que “[...] as organizações percebam que é preciso investir na relação verdadeira com seus funcionários por meio de uma comunicação intensiva e genuína”.

Nesse cenário, vemos possibilidades que tomam forma e oportunidades a serem exploradas pelas organizações. Esperamos que a nossa monografia possa contribuir com essas possibilidades e oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A influência da identidade projetada na Reputação Organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, MG, 2005.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine F; BASTOS, Fernanda. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, Ivone; LIMA, Fábila (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGENTI, Paul; FORMAN, Janis. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. **Corporate Reputation Review**, n. 8, p. 245-264, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BARNETT, Michael; JERMIER, John; LAFFERTY, Barbara. Corporate reputation: The definitional landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 1, 2006, p. 26-38.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações**. São Paulo: All Print, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

CAPRA, Fritjof. **Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável**. 4ª ed. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo, SP: Editora Pensamento-Cultrix Ltda, 2005.

CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco de; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 21, p. 115-136, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n21p115>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a Comunicação Interna sem fronteiras**. Jundiaí, São Paulo: InHouse, 2013.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. *In*: KUNSCH, M. M. K.(org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicações**. São Paulo: Summus, p. 213-224, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2004.

DACIN, Peter A.; BROWN, Tom J. Corporate branding, identity, and customer response. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 95-98, 2006.

DESVENDANDO reputação e liderança: uma análise sobre como líderes devem se engajar no debate público e em questões sociais. **Ágora Public Affairs & Strategic Communications e Briyah Institute**, 2021. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/10DRWmT4zjHNNziE4aKfoghI-IU\\_I-Kb-/view](https://drive.google.com/file/d/10DRWmT4zjHNNziE4aKfoghI-IU_I-Kb-/view). Acesso em: 19 jun. de 2021.

DORTOK, A. A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n.4, p. 322–338, 2006.

EDELMAN. **Trust Barometer**. 2021. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>. Acesso em: 19 jun. 2021.

ESCOBAR, Ludmila. **Comunicação com empregados e gestão da reputação organizacional**. Faculdade Casper Libero, 2017

FLORCZAK de Oliveira, Rôsangela. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e religiões entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2016.

FOMBRUM, Charles; RIEL, Cees. **Fame e fortune: how successful companies build winning reputations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. *In*: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica**. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

FORNI, João José. **Gestão de Crise durante a Covid-19: erros, acertos e ações**. *In*: Instagram Santa Fé Comunicação [S./]. 24 de abril de 2020. [Live]. Disponível em: [https://www.instagram.com/tv/B\\_k5QvRDkMD/?hl=pt-br](https://www.instagram.com/tv/B_k5QvRDkMD/?hl=pt-br). Acesso em: 20 jun. 2021.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica. **Fundamentos de epidemiologia**. 2ed, v. 398, p. 1-377, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GMEINER, Rafael. O valor da assessoria de imprensa e da comunicação corporativa. **LinkedIn**, 17 jan. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-valor-da-assessoria-de-imprensa-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-rafael-gmeiner>. Acesso em: 30 maio 2021.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, Intercom, São Paulo, 1995.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1992.

HOME office 2020: como conseguir vagas de trabalho? **SEBRAE**, 22 jul. 2020. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/home-office-2020-como-conseguir-vagas-de-trabalho-em-gigantes-da-tecnologia/#:~:text=Respostas%20Mais%20Frequentes,O%20que%20%C3%A9%20Home%20Office,um%20escrit%C3%B3rio%20sed e%20ou%20f%C3%A1brica>. Acesso em: 24 jun. 2021

IDEAFIX. **Comunicação Interna na Pandemia**. Disponível em: [https://ideafix.com.br/dashboard/pesquisa-ci-na-pandemia/?utm\\_source=ALLINMAIL&utm\\_medium=email&utm\\_content=256501224&utm\\_campaign=ABERJE\\_THINKS\\_\\_Pesquisa\\_CI\\_Ideafix&utm\\_term=\\_\\_gci5ycy.n.wdw.bkcl.z2by.n2c](https://ideafix.com.br/dashboard/pesquisa-ci-na-pandemia/?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=256501224&utm_campaign=ABERJE_THINKS__Pesquisa_CI_Ideafix&utm_term=__gci5ycy.n.wdw.bkcl.z2by.n2c). Acesso em: 25 mai. 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: 10 abr. 2021.

KLAFKE, Amanda Borges. A contribuição das Relações Públicas na construção e manutenção dos relacionamentos organizacionais e seu reflexo na reputação das organizações. **Revista da Graduação**, v. 1, n. 2, 26 set. 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/4156>. Acesso em: 19 jun. 2021/

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida (org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010

LEMOS, Fernando Carara. **Dimensões possíveis para uma ressignificação da comunicação interna no contexto organizacional**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, 2019.

L'ÉTANG, Jacquie. Public Relations: A Discipline in Transformation. **Sociology Compass**, v. 7, n. 10, outubro/2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/soc4.12072>. Acesso em: 19 jun. 2021.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In: Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MEIRELLES, Luíze Pinheiro; COELHO NETO, Ernani. Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada. **Organicom**, v. 13, n. 25, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139337>. Acesso em: 19 jun. 2021.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Comunicação com Atores Internos: Mudanças e Desafios. **IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom**, p. 1-14, 2006. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/5872660294963529489202354656347182564.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

REIS, Patrícia Cerqueira. Planejamento estratégico de comunicação como suporte à reputação de marca corporativa no capitalismo cognitivo. **Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, virtual, 1 a 10 de dezembro de 2020. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2020/resumos/R15-1407-1.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

REPTRAK. 2016 Global Reprtrak 100 - The World's Most Reputable Companies. **Reputation Institute**, 22 mar. 2016. Disponível em:

<https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202016,%20Reputation%20Institute.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

REPTRAK. Impactos reputacionais da pandemia de covid-19 no Brasil: Relatório de Resultados. **The Reprtrak Company**, abr/2020. Disponível em: [http://www2.unimed.coop.br/nacional/br/noticias\\_ub/20200430/RepTrak\\_BrazilReputationLessonsFromCovid19\\_VFinal.pdf](http://www2.unimed.coop.br/nacional/br/noticias_ub/20200430/RepTrak_BrazilReputationLessonsFromCovid19_VFinal.pdf). Acesso em: 18 jun. 2021.

REPTRAK. **2021 Global Reprtrak 100**. 2021. Disponível em: <https://www.reprtrak.com/rankings/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. 1. ed. São Paulo, SP: Geração, 2006.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Organicom**, v.4, n.7, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138943>. Acesso em 19 jun. 2021.

SANTOS, Bruna Alexandra Barreiros. **O Papel da Assessoria de Comunicação na Reputação da Marca**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2019. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/10186>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florzack. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447>. Acesso em: 24 jun. 2021.

SHANDWICK; KRS RESEARCH. **The state of corporate reputation in 2020: everything matters now**. 2020. Disponível em: [https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2020/01/The-State-of-Corporate-Reputation-in-2020\\_executive-summary\\_FINAL.pdf](https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2020/01/The-State-of-Corporate-Reputation-in-2020_executive-summary_FINAL.pdf). Acesso em: 19 jun. 2021.

SIANO, Alfonso; KITCHEN, Phillip J; CONFETTO, Giovanna Maria. Financial resources and corporate reputation: Toward common management principles for managing corporate reputation. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 68-82, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13563281011016840>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SOARES, Paulo Henrique Leal. A bola da vez: Comunicação com Empregados. Portal Aberje, 19 abr. 2021. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/a-bola-da-vez-comunicacao-com-empregados>. Acesso em: 24 jun. 2021.

SOARES, Paulo Henrique Leal; GÁUDIO, Rozália Del. **Sem Megafone, Com Smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. Editorial Aberje, São Paulo, 2017.

SOCIAL BASE. **Como será a Comunicação Interna nas empresas em 2019?** Disponível em: <https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-de-tendencias-de-comunicacao-interna-2019>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SOCIAL BASE. **Como será a Comunicação Interna nas empresas em 2020?** Disponível em: <https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-de-tendencias-de-comunicacao-interna-2020>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SOCIAL BASE. **Como será a Comunicação Interna nas empresas em 2021?** Disponível em: <https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-tendencias-de-comunicacao-interna-2021>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SOUZA, Renata Alves de; SANTOS, Jair Nascimento. Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 180-199, ago. 2015. ISSN 2177-6652. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/422>. Acesso em: 20 jun. 2021.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede**. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

VAN RIEL, Cees B.M. **Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global**. São Paulo, entrevista concedida à publicação Comunicação, Mídia e Consumo - Ano 8, Vol. 8, Mar. 2011

VAN RIEL, Cees B.M. **Reputação: O valor estratégico do engajamento de stakeholders**. São Paulo: Elsevier, 2012

VANCE, Patricia de Salles; ANGELO, Claudio Felisoni de. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, 2007.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Pirâmides, 1999.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

YANG, Sung-Un; GRUNIG, James E. Decomposing organisational reputation: The effects of organisation–public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance. **Journal of Communication Management**, v. 9, n. 4, p. 305-325, 2005.

## APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS

ENTREVISTADO: Rosângela Florczak

**Em sua opinião, qual o papel/influência dos funcionários/empregados na/para a reputação de uma organização?**

Rosângela Florczak: A reputação de qualquer marca / organização obedece a um movimento de construção que vai de dentro para fora. O papel dos funcionários é basilar. Quando falamos de imagem – atributo efêmero e variável – até podemos ter uma imagem positiva junto a públicos específicos e negativa junto a outros, mas reputação é um ativo construído ao longo do tempo e minimamente homogêneo. Nesse caso, é sempre construído a partir do contexto interno. O interessante é perceber que precisamos ter uma visão alargada do funcionário. O contexto interno inclui, também, a família dos funcionários, os fornecedores e todos aqueles que coabitam no ambiente da organização e tem, portanto, um lugar de fala privilegiado em relação ao que acontece nos bastidores da empresa.

**As pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações?**

Rosângela Florczak: As pesquisas mais conhecidas que estabelecem rankings como a Merco (<https://www.merco.info/br>) e outras mais populares só avaliam a opinião do mercado. Já as metodologias que começar a fazer parte do cotidiano das empresas brasileiras como a Rep Trak e outras que vem surgindo buscam o público interno. Essa é uma área que vai crescer muito nos próximos anos e devem surgir metodologias e indicadores de mensuração bastante consistentes. Certamente, os mais sérios levarão em conta a reputação construída junto ao público interno.

**A expressão 'comunicação interna' revela a sua dimensão e abrangência nas práticas das organizações? Por que?**

Rosangela Florczak: Eu acho a expressão "comunicação interna" reducionista e herdeira de uma visão instrumental do processo comunicacional. Prefiro **Comunicação no Contexto Interno**. essa denominação contempla todos os diálogos e interações (espontâneas ou geridas) que envolvem o ambiente interno da organização com interlocutores distintos como funcionários, famílias, fornecedores e até clientes que coabitam esse universo (como é o caso dos estudantes em uma escola ou universidade. Eles estão presentes no contexto interno com mais intensidade que muito professor).

**Em sua opinião, a comunicação 'interna' [ainda] continua assumindo o caráter instrumental/operacional da comunicação? Por que?**

Rosangela Florczak: Nas práticas das organizações o uso de expressões como comunicação interna e endomarketing é absolutamente livre e descomprometida do conceito. invariavelmente, diz respeito a iniciativas unilaterais, de transmissão de informações e não de comunicação. Mesmo aquelas organizações que incluem estratégias mais sofisticadas que incluem a escuta ativa dos funcionários, têm muita dificuldade em manter um diálogo dialógico, no qual não há respostas simples como sim ou não, como acatar ou negar um pedido. Essa visão de conversa rápida, finida e de conclusão fácil ainda é um desejo das organizações que, em sua maioria, adotam a lógica da comunicação hierárquica, ancorada na transmissão de informação.

**Comentário adicional, se entender oportuno.**

Rosangela Florczak: Informar, não é comunicar, como afirma o Wolton (2006, 2011). Com o ambiente midiático tão pulverizado e as pessoas empoderadas gerando seu conteúdo isso está mais que óbvio socialmente, mas está demorando para fazer sentido às organizações. Com a chegada dos novos critérios de mensuração da sustentabilidade com a metodologia ESG temos novamente a esperança de que uma lógica mais dialogal, uma via de mão dupla se estabeleça e as organizações percebam que é preciso investir na relação verdadeira com seus funcionários por meio de uma comunicação intensiva e genuína. Só assim as marcas e organizações conseguiram construir, manter e proteger suas reputações.

\*\*\*\*\*

ENTREVISTADO: Fernando Lemos

**Em sua opinião, qual o papel/influência dos funcionários/empregados na/para a reputação de uma organização?**

Fernando Lemos: Acredito que os funcionários têm papel fundamental na reputação de uma organização. Eles constituem importante base de formadores de opinião, se não a principal, pois são os que dão vida (e encaminham para a morte) à organização. Por vezes são os que denunciam as práticas negativas e defendem, quando entendem que sentem-se beneficiados. E esse sentimento pode mudar a cada momento, em especial num quando as pessoas começam a reconhecer seu potencial influenciador, se não no contexto interno, no externo das organizações. Isto é, quando não reconhecidas e ouvidas nos espaços internos, ganham voz e repercussão nas mídias externas.

**As pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações?**

Fernando Lemos: Acredito que não. Por vezes as pesquisas buscam a opinião do mercado para com organizações ou prêmios que valorizam práticas que mais tem caráter de publicidade interna. Hoje dispomos de espaços virtuais que abrem espaço para manifestações (muitas vezes anônimas) de funcionários contra ações de organizações, como a Glasdoor, mas ainda sem força de influenciar pesquisas tradicionais de reputação.

**A expressão ‘comunicação interna’ revela a sua dimensão e abrangência nas práticas das organizações? Por que?**

Fernando Lemos: Não. Ela traz consigo uma dimensão estritamente instrumental e restritiva. Por experiência profissional que validam referências teóricas, o uso da expressão é usada, na sua predominância, para ações que não consideram a individualidade dos sujeitos que constituem a organização. Massificam a mensagem e transferem para o funcionário a responsabilidade pela não compreensão da mensagem.

**Em sua opinião, a comunicação ‘interna’ [ainda] continua assumindo o caráter instrumental/operacional da comunicação? Por que?**

Fernando Lemos: Sim. Ela permanece sendo praticada para transmitir uma mensagem de um lado ao outro, não estando aberta a um diálogo entre as partes que constituem a organização.

**Comentário adicional, se entender oportuno.**

Fernando Lemos: Vejo que as organizações insistem em canais de comunicação para acompanhar tendências do mercado, deixando de aproveitar as potencialidades que algumas delas trazem para instituição no estabelecimento de um diálogo. Muitos

dos problemas que geram impactos na reputação organizacional são de conhecimento prévio das organizações, mas as mesmas ignoram quando apresentados antecipadamente pelos funcionários por meio destes canais. Acredito que um dos sinais da mudança do status de comunicação interna para comunicação no contexto organizacional será quando as lideranças organizacionais reconhecerem esses sinais prévios, abrindo-se para um diálogo, para diferentes visões, gerando efetivas e melhorias.

\*\*\*\*\*

ENTREVISTADO: Paulo Soares

**Em sua opinião, qual o papel/influência dos funcionários/empregados na/para a reputação de uma organização?**

Paulo Soares: Os empregados são os principais responsáveis por entregar todas as promessas das organizações. Primeiro temos que definir o que chamamos de reputação. Compreendo reputação como sendo: um vínculo emocional criado com base na percepção coletiva que fazemos sobre a capacidade de uma empresa em gerar valor para os diversos públicos. Segundo estudos apresentados por Cees van Riel e Charles Fombrun. Ou seja, estamos falando do grau de admiração, estima, confiança e empatia. Empregados são parte integrante das organizações, são fundantes. Da mesma forma que estes só existem a partir das suas relações com estas organizações. Os empregados são extremamente vitais na gestão da reputação organizacional.

**As pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações?**

Paulo Soares: Não posso afirmar se as pesquisas de/sobre reputação consideram a comunicação no contexto interno das organizações. Uma vez que a reputação é medida a partir de percepções (conjuntas, coletiva, etc...) acredito que os resultados levam em consideração "um todo", "uma percepção".

**A expressão 'comunicação interna' revela a sua dimensão e abrangência nas práticas das organizações? Por que?**

Paulo Soares: Não. Não podemos afirmar (e nunca foi possível) que a comunicação está inserida dentro de um único contexto. Comunicação é relacionamento, comunicação é fluída e continua, impossível de ser aprisionado. Por isto sempre defendi que a melhor terminologia para o processo seria "comunicação com empregados". Realizei há alguns anos uma pesquisa em vários países tentando identificar o nome para este processo bem como a denominação dos sujeitos que trabalham nas organizações. Somente no Brasil utilizamos várias nomenclaturas para ambos os casos. Nos demais países utiliza-se apenas o termo: empregado e comunicação com empregados.

**Em sua opinião, a comunicação 'interna' [ainda] continua assumindo o caráter instrumental/operacional da comunicação? Por que?**

Paulo Soares: Não é possível generalizar. Tenho observado muitas evoluções nos últimos anos e em especial durante a pandemia. Escrevi um artigo para o site da Aberje sobre o assunto. Ainda temos muito de instrumental na comunicação com empregados e nas demais áreas da comunicação... inclusive no relacionamento com a imprensa, por exemplo. Publicidade ainda é visto como uma ferramenta que irá solucionar todos os problemas. Tenho acompanhado a evolução dos estudos acadêmicos e práticos. Ainda temos um longo percurso para conseguir posicionar a comunicação (inclusive a comunicação com empregados) em um patamar adequado, ligado diretamente à alta gestão e contribuindo para reflexões, críticas, posturas adequadas contribuindo com as organizações.

**Comentário adicional, se entender oportuno.**

Paulo Soares: Desculpe-me pelo atraso e estou à disposição para qualquer outro esclarecimento. Gostaria muito de ter acesso ao trabalho que será apresentado.