

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO E  
SUSTENTAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA:  
um estudo de caso numa empresa do setor elétrico**

**Dário Arantes Nunes**

**Belo Horizonte**  
**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Dário Arantes Nunes**

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO E  
SUSTENTAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA:  
um estudo de caso numa empresa do setor elétrico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial ao título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa Dra Ana Luísa de Castro Almeida

Belo Horizonte  
2007

Dário Arantes Nunes

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO E  
SUSTENTAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA:  
um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial ao título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Empresarial.

Belo Horizonte, 31 de outubro de 2007

---

Profa Ana Luísa de Castro Almeida (Orientadora) – PUCMinas / FDC

---

Profa Ivone de Lourdes Oliveira – PUCMinas

---

Prof Antônio Moreira de Carvalho Neto – PUCMinas / FDC

---

Profa Janete Lara de Oliveira Bertucci – UFMG

À minha esposa Hortência e aos meus filhos  
Marcelo e Cristina.

## AGRADECIMENTOS

Como é gratificante chegar ao final desta jornada e poder agradecer àqueles que, direta ou indiretamente, participaram da realização deste trabalho!

- ✓ Agradeço muito à minha orientadora Professora Dra Ana Luísa de Castro Almeida. Com todo o seu conhecimento e leitura crítica soube conduzir-me a novos aprendizados e descobertas, ampliando os meus limites. Agradeço-lhe também pela paciência e disposição para o diálogo, mesmo nas horas mais críticas em função de seus inúmeros afazeres e responsabilidades.
- ✓ À FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) pela possibilidade de participar do grupo da pesquisa “Reputação de Grandes Empresas: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e internacionais em três dimensões – relações de trabalho, responsabilidade social, ética e governança” por ela financiada, da qual esta dissertação é um dos produtos.
- ✓ À Heleni de Mello Fonseca, que prestou todo apoio a esta pesquisa, quando diretora de Gestão Empresarial da Cemig e possibilitou-me a oportunidade de cursar o MBA Empresarial na Fundação Dom Cabral, quando era diretora de Serviços da Telemar, tornando possível a realização deste mestrado.
- ✓ Ao Luiz Henrique Michalick, superintendente de Comunicação Empresarial da Cemig, pela acolhida na empresa, apoio incondicional a esta pesquisa e pela entrevista concedida.
- ✓ Também agradeço ao Etevaldo Lucas Queiroz, comunicador social da Cemig, pelo suporte e acesso a todos os materiais de divulgação da empresa, necessários à realização deste estudo.
- ✓ Ao José Luis França dos Santos, ex-superintendente de Relacionamento com Clientes Corporativos e ao Dimas Costa, atual superintendente de Relacionamento com Clientes Corporativos da Cemig pela confiança e apoio a esta pesquisa.
- ✓ Ao Anderson Ferreira, ex-Gerente de Suporte ao Relacionamento com Clientes Corporativos e à Tânia Mara A. C. Santos, atual gerente de Suporte ao Relacionamento com Clientes Corporativos da Cemig, pelo irrestrito suporte às informações necessárias à realização desta pesquisa.
- ✓ Ao Daniel Paulino Teixeira Lopes, pelas orientações e ajuda na compilação de dados da pesquisa.
- ✓ Ao Eder Lindsay que me auxiliou no trabalho de análise estatística dos resultados desta pesquisa.
- ✓ Aos amigos Sérgio Tadeu de Almeida Giffoni e Carlos Vicente Barbieri Palestino, pelo incentivo nesta jornada.
- ✓ À Hortência Vaz Nunes, minha amada esposa, pelas revisões de textos e pela enorme paciência que teve comigo durante o mestrado.

- ✓ Ao Marcelo Vaz Nunes e à Cristina Vaz Nunes, meus queridos filhos, pelo incentivo.
- ✓ A todos os meus colegas de mestrado, pela troca de experiências durante o proficuo tempo em que estivemos juntos.

“If you lose dollars for the firm by bad decisions,  
I will be understanding.  
If you lose reputation for the firm,  
I will be ruthless.”  
(Warren Buffett, CEO, Berkshire Hathaway)

## RESUMO

Esta pesquisa avaliou o papel estratégico da comunicação corporativa na construção e sustentação da reputação, na percepção de grandes clientes, tomando como base três expressões corporativas – sinceridade, transparência e consistência – manifestadas no processo de comunicação. A comunicação corporativa, quando é sincera, transparente e consistente, torna explícita a identidade da organização, revelando *quem somos* e produzindo sentidos que são interpretados pelos diversos públicos. Esse processo, somado às ações empresariais, é fundamental para construir e sustentar uma boa reputação ao longo do tempo. Esta pesquisa foi feita junto aos clientes livres da Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, empresa líder do setor elétrico que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. Estudou-se como a empresa se expressa ao comunicar-se com seus públicos por meio de uma análise de conteúdo em seus meios de comunicação. Os resultados revelados nessa abordagem qualitativa sugerem que a empresa se posiciona para expressar-se de forma sincera, transparente e consistente no processo de comunicação com seus públicos. A abordagem quantitativa foi utilizada em dois focos de análise. No primeiro, foi usada a metodologia RepTrak™ desenvolvida pelo Reputation Institute para mensuração da reputação corporativa. Os resultados obtidos revelaram que os clientes livres avaliam a Cemig como uma empresa de elevada reputação. No segundo, a pesquisa procurou avaliar as expressões corporativas sinceridade, transparência e consistência no processo de comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres. Os resultados indicaram que esses clientes consideram a comunicação da Cemig sincera, transparente e consistente. Finalmente, a questão central da pesquisa foi respondida com a análise de regressão linear da variável reputação. Os resultados indicam relações significativas entre as expressões corporativas da comunicação, sinceridade, transparência e consistência e a reputação da Cemig. Foram encontradas evidências estatísticas para afirmar que aumentos ocorridos nessas expressões corporativas acarretarão aumentos significativos no nível de reputação percebida. Os resultados quantitativos desta pesquisa, indicando a influência da comunicação na reputação, alinham-se aos estudos qualitativos desenvolvidos por Mignon Van Halderen e Cees Van Riel sobre essa mesma relação.

**Palavras-chave:** Reputação corporativa, imagem, identidade, comunicação corporativa, sinceridade, transparência, consistência.

## ABSTRACT

This research has as objective to assess the strategic role of the corporate communication in the reputation construction and customer perception, based on three corporate expressions – sincere, transparent and consistent – revealed in the communication process. When the corporate communication is sincere, transparent and consistent the organization identity becomes explicit, revealing *who we are* and creating a sense making which will be interpreted by the stakeholders. This process, added to the corporate actions, is fundamental to construct and sustain a good reputation over time. This research was carried out with the “free consumers” of the Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, one of the utility sector leaders in Brazil, dealing with energy generation, transmission and distribution. It was analyzed how the company expresses itself in the communication process with their stakeholders through the content analyses of their communications tools. The findings revealed through qualitative approach suggest the company to position itself to express in a sincere, transparent and consistent way in the communication process with its stakeholders. The quantitative approach was used in two analyses focus. In the first one, it was used the RepTrak™ methodology, developed by Reputation Institute, for measuring the corporate reputation. The findings revealed that the “free consumers” assess Cemig as a company of strong reputation. In the second one, the research assessed the sincere, transparent and consistent corporate expressions in the Cemig communication process, according to their “free consumers” perceptions. The results evidenced that these customers considers Cemig communication sincere, transparent and consistent. Finally, the research core question was answered with a linear regression analysis of the variable reputation. The results indicated a meaningful relationship between the communication corporate expressions of sincere, transparent and consistent and Cemig reputation. It was found statistics evidences to say that increases in these corporate expressions will produce meaningful increases on the level of perceived reputation. The quantitative results of this research indicating the influence of the communication on the reputation are aligned with the qualitative studies developed by Mignon Van Halderen and Cees Van Riel about this same relationship.

Key words: Corporate reputation, image, identity, corporate communication, corporate expressiveness, sincere, transparent and consistent.

## LISTAS DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> Contrastando dimensões da meta-teoria de práticas representacionais.....	<b>23</b>
<b>FIGURA 2</b> Ponto de partida para todas as atividades da comunicação corporativa.....	<b>29</b>
<b>FIGURA 3</b> Análise de <i>gap</i> entre a realidade da empresa e a percepção dos <i>stakeholders</i> .....	<b>42</b>
<b>FIGURA 4</b> Quociente de reputação (RQ) de Harris – Fombrun.....	<b>46</b>
<b>FIGURA 5</b> RepTrak® Scorecard desenvolvido pelo Reputation Institute.....	<b>47</b>
<b>FIGURA 6</b> As dimensões-chave da expressividade corporativa.....	<b>52</b>
<b>FIGURA 7</b> Atributos da visibilidade das empresas.....	<b>53</b>
<b>FIGURA 8</b> Modelo de expressividade corporativa para gerenciar impressões favoráveis nos <i>stakeholders</i> .....	<b>57</b>
<b>FIGURA 9</b> Pesquisas quantitativas – Foco da Análise – 1.....	<b>68</b>
<b>FIGURA 10</b> Pesquisas quantitativas – Foco da Análise – 2.....	<b>69</b>
<b>FIGURA 11</b> Modelo da pesquisa.....	<b>69</b>
<b>FIGURA 12</b> Foto do edifício-sede da Cemig em Belo Horizonte.....	<b>70</b>
<b>FIGURA 13</b> Participação (%) de cada dimensão na reputação da Cemig – modelo RepTrak™.....	<b>91</b>
<b>FIGURA 14</b> Resultados do modelo da pesquisa.....	<b>93</b>

## LISTAS DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> Diferenças conceituais entre identidade corporativa e identidade organizacional.....	<b>34</b>
<b>QUADRO 2</b> Múltiplos pontos de vista sobre reputação corporativa .....	<b>38</b>
<b>QUADRO 3</b> Quatro conceitos para gestão da reputação corporativa.....	<b>39</b>
<b>QUADRO 4</b> Três correntes conceituais dominantes .....	<b>44</b>
<b>QUADRO 5</b> Conjunto de indicadores de expressividade corporativa – Cemig.....	<b>65</b>

## LISTAS DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 Lucro Líquido da Cemig (R\$ milhões).....</b>	<b>85</b>
<b>GRÁFICO 2 Grau de avaliação: confiança, simpatia, estima e admiração.....</b>	<b>89</b>
<b>GRÁFICO 3 Dimensão da reputação.....</b>	<b>90</b>
<b>GRÁFICO 4 Média da transparência, consistência e sinceridade.....</b>	<b>92</b>
<b>GRÁFICO 5 Grau de importância (%) das dimensões da reputação na percepção dos clientes livres .....</b>	<b>95</b>
<b>GRÁFICO 6 Dimensão mais importante para a reputação.....</b>	<b>96</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> Número de citações por unidade de análise .....	<b>80</b>
<b>TABELA 2</b> Programa de investimentos .....	<b>85</b>
<b>TABELA 3</b> Número de citações – Consistência entre mensagens – Cemig .....	<b>88</b>
<b>TABELA 4</b> Estatísticas descritivas das variáveis do estudo – Reputação .....	<b>90</b>
<b>TABELA 5</b> Estatísticas descritivas das variáveis do estudo – Expressividade corporativa ...	<b>92</b>
<b>TABELA 6</b> Ajuste do modelo de regressão .....	<b>93</b>
<b>TABELA 7</b> Coeficientes de regressão .....	<b>93</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Comunicação organizacional.....	18
2.1.1 <i>O processo de comunicação organizacional.....</i>	19
2.1.2 <i>Fundamentos conceituais da comunicação organizacional.....</i>	22
2.1.3 <i>A abrangência da comunicação organizacional.....</i>	27
2.2 A identidade nas organizações .....	30
2.3 Reputação corporativa.....	36
2.3.1 <i>O que dizem alguns estudos sobre imagem e reputação .....</i>	36
2.3.2 <i>A reputação e seu gerenciamento .....</i>	41
2.3.3 <i>Principais metodologias para mensuração da reputação .....</i>	43
2.3.4 <i>O papel da comunicação corporativa na gestão da reputação .....</i>	49
2.3.5 <i>Modelo de expressividade corporativa .....</i>	56
2.3.6 <i>Gerenciamento de crises.....</i>	58
2.3.7 <i>Pesquisas sobre reputação corporativa no Brasil .....</i>	60
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
3.1 Estratégia e método de pesquisa .....	62
3.1.1 <i>Etapa 1 - Procedimentos qualitativos .....</i>	63
3.1.2 <i>Etapa 2 - Procedimentos quantitativos .....</i>	66
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>70</b>
4.1 A Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG.....	70
4.1.1 <i>A Área de comunicação empresarial da Cemig .....</i>	73
4.1.2 <i>A cobertura em mídia impressa.....</i>	75
4.2 Pesquisa qualitativa: análise de conteúdo .....	79
4.2.1 <i>Expressão corporativa: sinceridade .....</i>	81
4.2.2 <i>Expressão corporativa: transparência .....</i>	83
4.2.3 <i>Expressão corporativa: consistência.....</i>	87
4.3 Pesquisa quantitativa .....	88
4.3.1 <i>Avaliação do pulse da reputação.....</i>	88
4.3.2 <i>Mensuração da reputação .....</i>	89
4.3.3 <i>Mensuração das expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência.....</i>	92
4.3.4 <i>Resultados do modelo da pesquisa .....</i>	93
4.3.5 <i>Visão geral sobre a reputação .....</i>	94
4.4 Comparando os resultados qualitativos e quantitativos .....	96

<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>98</b>
<b>5.1 Limitações e implicações teóricas e práticas .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é avaliar o papel da comunicação corporativa na construção e sustentação da reputação, considerando as expressões corporativas<sup>1</sup> - sinceridade, transparência e consistência - manifestadas no processo de comunicação, entendendo-se que um maior conhecimento dessa relação pode contribuir para que as empresas possam atuar melhor em suas estratégias de relacionamento com os diversos *stakeholders*<sup>2</sup>. Além disso, maior compreensão a respeito do papel da comunicação e sua influência na reputação pode levar as organizações a repensarem suas diversas formas de interagir com os *stakeholders* e, ao fazerem isso, podem melhorar a reputação.

O ambiente de negócios passa por profundas transformações. O nível de competição entre empresas, em praticamente todos os setores da atividade humana, tem crescido nos últimos anos, principalmente, em função da aceleração do ciclo de vida dos produtos, expansão do comércio eletrônico, desregulamentação dos mercados de serviços públicos, pressão dos órgãos reguladores e movimentos de fusões e aquisições. Esse contexto tem levado as empresas a repensarem suas estratégias de negócios. Em relação ao consumo, os clientes estão cada vez mais exigentes, pressionando as empresas não só pela qualidade de seus produtos e serviços, mas também para que elas invistam parte de seus lucros em responsabilidade social e em sustentabilidade ambiental.

Além disso, começa a ganhar corpo, a partir dos países da Comunidade Européia, um movimento mundial para o consumo consciente<sup>3</sup>, significando uma nova forma de pressão sobre as empresas que não atuam com responsabilidade socioambiental na fabricação de seus produtos. Já os investidores, amparados nas leis que atualmente regem as sociedades anônimas, estão mais atentos em relação às organizações em que investem, pressionando-as a terem comportamentos mais transparentes e, sobretudo, éticos (CHRISTENSEN, 2002). Diante desses novos desafios, o mundo dos negócios começa a perceber que não basta uma

---

<sup>1</sup> Expressão corporativa - é o que a empresa expressa em sua comunicação com seus públicos.

<sup>2</sup> Adota-se nesta dissertação a definição de Freeman (1984, p.79) que conceitua *stakeholders* como “[...] indivíduos e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações”. Públicos e grupos de relacionamento também serão utilizados como sinônimos de *stakeholders*.

<sup>3</sup> O **consumo consciente** visa transformar o ato de consumir em um ato de cidadania. Em adição ao bem-estar pessoal, o consumidor consciente considera, em suas escolhas de consumo, as possibilidades ambientais e as necessidades sociais.

empresa ser conhecida, é preciso ter uma boa reputação e, dessa forma, ser estimada, admirada e inspirar confiança para ser escolhida (ROSA, 2006).

Nesse contexto, o processo da comunicação corporativa tem importância vital na projeção da identidade da organização com o objetivo de criar uma imagem diferenciada e uma reputação corporativa forte e positiva. Segundo Almeida, (2005), é através da comunicação que a empresa sinaliza sua razão de ser para os diversos públicos: para seus clientes, a qualidade de seus produtos ou serviços e uma boa relação produto/preço ou serviço/preço; para os acionistas, a garantia de retorno de seus investimentos; para os empregados, uma remuneração atraente e diferenciada de acordo com o desempenho profissional; para o governo, o pagamento dos impostos; para os fornecedores, a garantia de continuidade dos negócios e para as comunidades do entorno, a aplicação de partes do lucro em ações sociais e ambientais. Dessa forma, o problema de pesquisa, objeto deste estudo, é aprofundar o conhecimento a respeito da relação comunicação corporativa e reputação.

Fombrum e Riel (2004) sustentam que a comunicação faz parte do ciclo de valor da reputação da organização. A comunicação influencia a aprovação dos *stakeholders* em relação às ações da empresa, que, por sua vez, influem nos resultados de receita e lucratividade, produzindo maior valor para os acionistas, num círculo virtuoso de valor da reputação. Todavia, Wiedmann e Prauschke (2006) afirmam que, pelo que se conhece, o impacto de uma boa comunicação corporativa na reputação não tem sido, ainda, suficientemente estudado.

A questão central desta pesquisa assim se formula: **em que medida a comunicação corporativa da Cemig influencia a reputação da organização, na visão de seus clientes livres<sup>4</sup>, considerando as seguintes expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na sua comunicação?**

Esta pesquisa respondeu ainda as seguintes questões complementares:

- 1) qual é a dimensão mais importante da reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres?
- 2) em que grau os clientes livres estimam e admiram a Cemig e com ela simpatizam e nela confiam?

---

<sup>4</sup> O Decreto n. 5163, de 30 de julho de 2004, que dá continuidade à reestruturação do setor elétrico brasileiro em seu artigo 1º, parágrafo 2º, inciso X define: “[...] **consumidor livre** é aquele que, atendido em qualquer tensão, tenha exercido a opção de compra de energia elétrica, conforme as condições previstas nos artigos ns. 15 e 16 da Lei n. 9.074, de 7 de julho de 1995”. Portanto, fábricas, *shoppings* e indústrias, que estão enquadrados nessa categoria, podem hoje escolher de quem comprar energia elétrica. Os consumidores livres são uma categoria de clientes corporativos não cativos.

- 3) qual das expressões corporativas sinceridade, transparência ou consistência impacta de forma mais determinante a reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres?

Para responder essas questões, buscaram-se na literatura os estudos dos principais pesquisadores em comunicação, identidade, imagem e reputação corporativa, com o objetivo de conhecer os diversos trabalhos e conclusões de pesquisas empíricas desenvolvidas nessas áreas.

Como objeto de análise, foi escolhida a Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, e o público pesquisado foram seus clientes livres. A Cemig é uma empresa de economia mista, sendo o governo do estado de Minas Gerais seu principal acionista. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Madrid e New York. Com 55 anos de existência, a Cemig é uma das maiores empresas brasileiras e é reconhecida como líder do setor elétrico no País, atuando nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia.

Esta pesquisa é composta de cinco capítulos. O **capítulo 1** trata da introdução à dissertação. O **capítulo 2** apresenta a revisão da literatura. Estuda a comunicação organizacional, a identidade nas organizações e a reputação corporativa. No **capítulo 3** está a metodologia onde são discutidos a estratégia e o método de pesquisa. Apresenta a unidade empírica de análise e o público pesquisado e aborda os procedimentos qualitativos e quantitativos a serem utilizados na pesquisa. Finalmente, apresenta os conceitos que sustentam a concepção do modelo de pesquisa, os quais foram desenvolvidos pelos pesquisadores Halderen e Riel (2006) e pelo Reputation Institute<sup>5</sup>. O **capítulo 4** apresenta os resultados da pesquisa empírica. Mais especificamente, mostra o índice de reputação da Cemig na percepção dos clientes livres, os valores de cada uma das sete dimensões que compõem a reputação, os valores encontrados para as expressões sinceridade, transparência e consistência e, por fim, os resultados do método de regressão linear das variáveis independentes: sinceridade, transparência e consistência na variável dependente reputação. O **capítulo 5** é composto pelas conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para outros estudos.

---

<sup>5</sup> O Reputation Institute é uma organização privada de pesquisa e consultoria fundada em 1997 por Charles Fombrun, professor emérito da Stern School of Business (NYU) e Cees Riel, professor da Rotterdam School of Management (Erasmus University).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Comunicação organizacional

Neste início de século, a importância da comunicação tem sido cada vez maior em praticamente todos os setores. Argenti (2006a) enumera quatro fatores que contribuem para isso. Primeiro, vive-se numa era em que a informação viaja à velocidade da luz, de um ponto a outro do mundo, resultado dos avanços tecnológicos das redes de comunicação como a internet. Segundo, as pessoas, atualmente, são mais bem informadas sobre assuntos empresariais e estão mais céticas em relação às intenções das empresas. Terceiro, há uma certa exigência do público para que as informações recebidas sejam claras e tenham um visual agradável. Os *stakeholders* prioritários esperam receber relatórios anuais recheados de gráficos e de belas fotos coloridas. Da mesma forma, uma pessoa, ao entrar numa loja, espera encontrar um ambiente agradável, bem projetado e com boa iluminação. Quarto, as organizações cresceram, tornaram-se complexas, descentralizaram-se e até se internacionalizaram, necessitando, para o seu funcionamento, de uma estratégia de comunicação que seja capaz de suportar essa nova realidade (ARGENTI, 2006a).

Riel e Fombrum (2007) sustentam que as organizações, para terem sucesso, precisam criar e manter relacionamentos saudáveis com seus *stakeholders*, e o propósito do sistema comunicacional das empresas é facilitar esse engajamento. Os autores defendem que a criação de um sistema comunicacional é vital para todo o conjunto de estratégias da empresa e sua execução. A comunicação dá vida à organização na medida em que propicia a interação entre seus membros e o relacionamento com os *stakeholders* externos. Kunsch (2003) pontua que o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo. Para Riel (1995), comunicação, cada vez mais, ganha importância e *status* como processo relacional indispensável ao gerenciamento e, ao mesmo tempo, assume responsabilidades condizentes com esse *status*. Dessa maneira, a comunicação deve ser vista como apoio às estratégias empresariais. Ao enfatizar a importância da comunicação organizacional na contemporaneidade, Kunsch (2005) ressalta que a globalização, a revolução tecnológica da informação e a complexidade do mundo contemporâneo exigirão, cada vez mais, que as empresas pensem e planejem estrategicamente a sua comunicação.

Comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil, conforme acentua Kunsch (2003), para designar todo o trabalho de comunicação elaborado pelas organizações em geral, embora a autora defenda a idéia de que o termo *comunicação organizacional* é mais abrangente do que o termo *comunicação empresarial*, uma vez que se refere a qualquer tipo de organização: pública, privada, sem fins lucrativos, ONG's, fundações etc., não se limitando ao âmbito do que se denomina empresa.

É conveniente, já no início deste referencial teórico, considerar que as três expressões: *comunicação organizacional*, *comunicação empresarial* e *comunicação corporativa* serão tratadas indistintamente.

### ***2.1.1 O processo de comunicação organizacional***

Kunsch (2003) argumenta que, ao se abordar o tema *processo comunicacional das organizações*, devem-se subentender os elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, amplamente conhecidos nos estudos de teoria da comunicação e que um dos pontos a ser considerado é como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo. Em uma organização, a comunicação é um processo relacional entre pessoas, departamentos, unidades e outras organizações, sofrendo interferências e condicionamentos variados. Kunsch (2003), ao abordar essa questão, pondera que

*[...] as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. (KUNSCH, 2003, p. 72).*

Para Kunsch (2003), um dos caminhos para compreender a complexidade do ato comunicativo é estudar alguns elementos ou aspectos relevantes que aparecem na gestão do processo comunicativo nas organizações que são as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diferentes formas de comunicação existentes.

As barreiras mais comuns na comunicação das organizações são as pessoais, as administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações

incompletas ou parciais. Outras barreiras que, segundo a autora, merecem destaques são audição seletiva causada pelo bloqueio de informações que contrariam as percepções preconcebidas, juízo de valor, credibilidade da fonte, problemas de semântica, filtragem, linguagem intragrupal. Para Blikstein, Alves e Gomes (2004), a quantidade de informação não significa qualidade. Para os autores, a falta de três condições básicas (entendimento, persuasão e resposta) pode interferir na eficácia da comunicação, e o *metabolismo* das informações pode ficar seriamente afetado, causando um desequilíbrio entre os mecanismos de produção e recepção.

Os níveis de análise, segundo Kunsch (2003), são o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental) e o tecnológico. No nível intrapessoal, estuda-se o que se passa dentro do indivíduo quando ele recebe, processa e consome informações. Essa comunicação dependerá, sobretudo, da capacidade cognitiva de cada indivíduo. No nível interpessoal, a atenção está voltada para a comunicação entre as pessoas da organização. No nível organizacional, as redes de dados e de fluxos ligam os membros da organização e esta com o meio ambiente. Por último, segundo a autora, no nível tecnológico, a atenção recai na infra-estrutura de equipamentos e nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

Ainda, segundo Kunsch (2003), o sistema de comunicação das organizações flui, basicamente, por meio de duas redes: a formal e a informal. A comunicação formal é aquela constituída pelo conjunto de canais e meios de comunicação, estabelecidos de forma consciente e deliberada pela organização. Portanto, trata-se da comunicação administrativa. A comunicação informal é aquela que surge paralelamente à comunicação formal e que emerge das relações sociais entre pessoas. A autora aponta que *os boatos*, produto da rede informal, são formados, às vezes, por interesses escusos, mas, em grande parte, são decorrentes da ansiedade ou insegurança das pessoas na organização. Pereira (2005) ressalta que, atualmente, a comunicação informal está em expansão em função do novo cenário organizacional que vê nascer a empresa em rede, ou a empresa virtual, com estruturas e funcionamentos diferentes. Kunsch (2003) acrescenta ainda que a intranet, rede criada para a comunicação intra-organizacional, serve também como rede informal, além do seu principal propósito que é o de compor uma rede formal.

Os fluxos comunicativos ou informacionais são responsáveis por conduzir as mais diferentes comunicações internas e externas à organização. Segundo Pereira (2005) os principais fluxos internos são os verticais, os horizontais ou laterais e os diagonais. O fluxo comunicativo vertical pode ser descendente, isto é, da direção da empresa para a base dos

empregados. O fluxo descentente, segundo Kunsch (2003) inclui basicamente a comunicação administrativa das organizações. Para Pereira (2005), trata-se de um instrumento de gestão. Na comunicação ascendente, o fluxo é o contrário. Parte da base em direção à hierarquia. A comunicação flui da base da estrutura para a cúpula da organização. Pereira (2005, p. 63) sustenta que “[...] o papel dessa comunicação é normalmente integrador ou inovador, pelo impacto que causa na atitude e no moral dos empregados”.

No fluxo horizontal ou lateral, a comunicação se faz no mesmo nível hierárquico da mesma área ou entre pessoas de diferentes departamentos, seções ou unidades de negócios. Para Kunsch (2003), essa comunicação, quando bem conduzida, pode criar condições favoráveis para a otimização de recursos e do desempenho da organização. Finalmente, o fluxo diagonal se refere à comunicação entre gestores e trabalhadores localizados em diferentes divisões funcionais. Segundo Pereira (2005), este conceito ganha importância à medida que a verticalidade e horizontalidade dos processos comunicacionais já não atendem as necessidades e os fluxos da maioria das organizações contemporâneas.

Para Oliveira e Paula (2007), os fluxos informacionais na contemporaneidade tornam-se um dos fatores preponderantes do ciclo produtivo, caracterizando a fase pós-fordista, em que as organizações direcionam seus fluxos para as demandas de mercado. Essas autoras chamam a atenção para a diferença entre fluxos informacionais e fluxos relacionais. Os fluxos informacionais significam todas as ações e instrumentos para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação entre a organização e seus diversos públicos (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Ao abordar a função mediação da área de relações públicas e os fluxos comunicacionais entre a organização e seus diversos públicos, Grunig e Hunt (1984) introduziram o conceito de quatro modelos de relações públicas: imprensa/propaganda, de informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos.

- 1) No modelo imprensa/propaganda, a área de relações públicas faz uso da propaganda na mídia para divulgação da empresa e de seus produtos. A comunicação é unidirecional.
- 2) Com o modelo de informação pública, a área de relações públicas tem como objetivo disseminar informações favoráveis sobre a organização para seus públicos, por meio de uma comunicação de mão única.
- 3) Na comunicação assimétrica de duas mãos, a organização faz uso de pesquisas para conhecer os desejos e aspirações dos diversos públicos com a intenção de persuadi-los em relação aos desejos da organização. Conforme pontua Kunsch

(2003, p. 103), “[...] os efeitos são assimétricos, beneficiando somente a organização, e não os públicos”.

- 4) No modelo simétrico de duas mãos, a área de relações públicas busca o equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos. Usa a pesquisa e o diálogo para gerenciar conflitos. Trata-se de um relacionamento considerado ideal, ético e justo. Segundo Kunsch (2003), é um modelo capaz de levar à excelência da comunicação. É, porém, o mais difícil de ser praticado na sua essência.

Os estudos de Grunig e Hunt (1984) serviram de base para muitas pesquisas acadêmicas, em todo o mundo, para avaliar o tipo de relações públicas utilizado nas empresas.

### ***2.1.2 Fundamentos conceituais da comunicação organizacional***

Os estudos e discussões sobre comunicação no âmbito das organizações têm sido recorrentes ao longo dos anos. Para Casali (2004), a comunicação, por sua natureza polissêmica, é um campo bastante fértil para múltiplas abordagens e interpretações. Deetz (2001) argumenta que o contexto da contemporaneidade, marcado por rápidas mudanças sociais e organizacionais, tem pressionado estudiosos e pesquisadores a desenvolverem estudos e conceitos que sejam capazes de dar respostas a essas complexas mudanças que acontecem no ambiente das organizações.

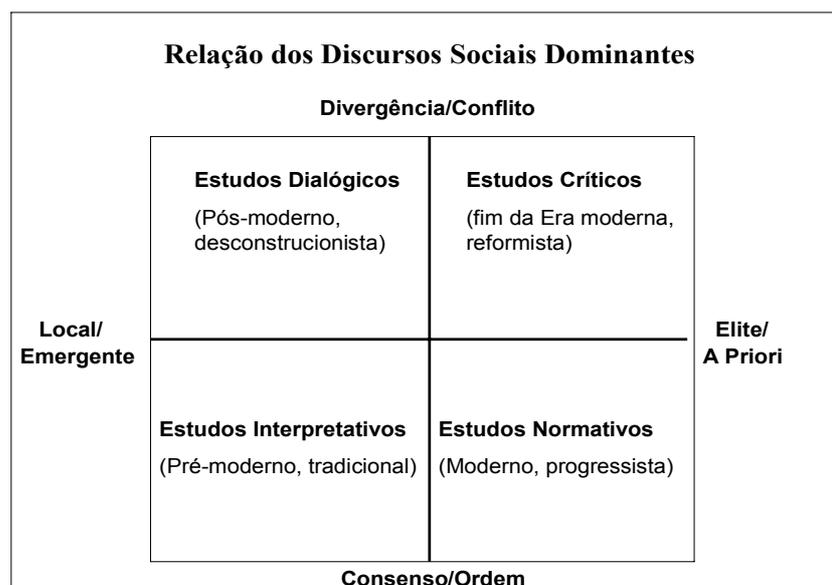
O autor inicia sua discussão ressaltando que definições sobre comunicação organizacional são boas, na medida em que estabelecem fronteiras claras, excluindo o resto. Tais definições são, entretanto, inevitavelmente arbitrárias, produzindo vantagens políticas para os grupos que as defendem. Dessa forma, mais importante do que definir comunicação organizacional é responder a pergunta: - “O que podemos ver ou o que somos capazes de fazer se nós pensarmos a respeito de comunicação organizacional de uma maneira ou de outra?” (DEETZ, 2001, p. 4). Nessa linha de pensamento, a intenção dessa pergunta não é obter o certo, mas entender as escolhas. Para Casali (2004), as diversas formas de compreender comunicação organizacional estão associadas a diferentes concepções da realidade social.

Para Deetz (2001), três maneiras de conceituar comunicação organizacional têm servido de base de pesquisa para grupos de estudiosos. Uma primeira abordagem se refere ao

desenvolvimento de comunicação organizacional como uma especialização nos departamentos de comunicação e suas associações. Uma segunda abordagem foca a comunicação como um fenômeno que existe nas organizações. Uma terceira maneira de abordar o assunto é pensar comunicação como uma forma de descrever e explicar as organizações, as suas estruturas sociais e as categorias de seus membros. Nesse caso, a perspectiva de interesse não é em comunicação organizacional, mas em produzir uma teoria de comunicação das organizações. Esta última concepção é a que ganha maior relevo na análise de Deetz (2001).

#### • Cenários de pesquisas em comunicação organizacional

Um olhar mais contemporâneo nos programas de pesquisa em comunicação organizacional pode ser obtido, localizando diferenças no que foi conceituado previamente como *discursos*, isto é, os sistemas lingüísticos das distinções, os valores decretados nessas distinções, as orientações para conflitos e relações com os outros grupos. Nesse sentido, Deetz (2001) fez um mapeamento baseado em duas dimensões de contrastes: *local/emergente* – *elite/a priori* e *consenso* – *divergência*, o que resultou em quatro diferentes discursos ou abordagens de pesquisas: normativo, interpretativo, crítico e dialógico, conforme esquematizado na figura 1.



**Figura 1 – Contrastando dimensões da meta-teoria de práticas representacionais**  
Fonte: DEETZ, 2001, p.11.

- *O discurso dos estudos normativos* – Refere-se a um discurso que surge do repensar das posições positivista, segundo Pereira (2005). Pesquisadores que produzem esse discurso foram classificados de funcionalistas. Deetz (2001) descreve esse discurso como normativo para enfatizar a centralidade da codificação, a busca pela regularidade e normalizações. Nele, as organizações são entendidas como objetos naturais sujeitas à descrição, previsão e controle. Enquanto a organização é geralmente tratada como um objeto existente produzido para fins instrumentais, sobretudo de caráter econômico, a comunicação é essencialmente representada em termos de informação e de administração.
- *O discurso dos estudos interpretativos* – A maioria dos pesquisadores interpretativos, segundo Deetz (2001), considera a organização como um lugar social, um tipo especial de comunidade que compartilha importantes características com outros tipos de comunidade. A realidade organizacional ganha uma ênfase mais social que econômica e revela-se por meio de conversas, histórias, ritos, mitos e outras atividades diárias. Os autores sociais não são considerados objetos, mas indivíduos ativos que ajudam os pesquisadores a encontrarem sentido no material observado e recolhido. O autor sustenta que os estudos sobre cultura nas organizações são interpretativos, na medida em que eles não têm sido abraçados pelos modernistas normativos. A maioria dos pesquisadores interpretativos tem tratado cultura como uma metáfora, procurando uma leitura profunda de significados e de sentimentos.
- *O discurso dos estudos críticos* – Para Deetz (2001), pesquisadores críticos vêem as organizações, geralmente, como criações históricas sociais resultantes de lutas e relações de poder e são descritas como *lugares políticos*. Para o autor, as pesquisas críticas têm o objetivo produzir a discordância e de fornecer fóruns e modelos de discussão para ajudar a construir um consenso aberto. O objetivo central da teoria crítica, em estudos de comunicação organizacional, tem sido criar uma sociedade e locais de trabalhos livres de dominação, no qual todos os membros podem contribuir igualmente para produzir sistemas que reconheçam as necessidades humanas e levem ao desenvolvimento de todos. Em suma, o que se busca é criar condições favoráveis ao combate à hegemonia nas organizações.

- *O discurso dos estudos dialógicos* – Deetz (1996) tem preferido o termo *dialógico* ao invés de *pós-modernista* para caracterizar esse tipo de discurso. Para o autor, a perspectiva dialógica é baseada em escritores recentes que enfatizam a produção de divergência e a compreensão da natureza. Muitos dos conceitos acerca dessa perspectiva são fundamentados em situações de dificuldade enfrentadas nas organizações. Alguns dos temas mais estudados são: a centralidade do discurso, identidades fragmentadas, a ligação conhecimento/poder e a hiper-realidade.

Em relação à *centralidade do discurso*, a evidência na linguagem permitiu a concepção do construtivismo social que negou a afirmação normativa de certeza e verdade objetiva e a confiança dos interpretativistas na experiência e em afirmações culturais neutras. A comunicação torna-se, portanto, uma forma de explicação de organizações e de atividades a elas associadas, muito mais que um fenômeno a ser dentro delas explicado.

No que se refere ao tema *identidades fragmentadas*, segundo Deetz (2001), há duas versões de crítica a uma identidade unitária segura. Uma sugere que a concepção ocidental do *homem* como sujeito centrado sempre foi um mito. Segundo o autor, os trabalhos de Freud mostram que a pessoas sempre estiveram cheias de conflitos. A outra crítica dialógica sugere que a identidade foi relativamente estável em sociedades homogêneas. Nas sociedades contemporâneas globais e teleconectadas, os discursos disponíveis ampliaram-se enormemente. Como a identidade é uma produção discursiva, o indivíduo adquire tantas identidades simultâneas por meio de diferentes discursos que a fragmentação é praticamente inevitável (DEETZ, 2001).

Em relação à *ligação conhecimento/poder*, a ênfase no discurso divergente na pesquisa dialógica tem o objetivo de romper com a normalização e gerar relações de poder competitivas (DEETZ, 2001).

Na *hiper-realidade*, as práticas lingüísticas e não-lingüísticas são consideradas abertas para o relacionamento com os elementos externos (pessoas e o mundo). Os signos alcançam o limite estrutural da representação, fazendo referência apenas a eles mesmos com pouca relação com qualquer exterior ou interior. Nessa situação, uma ficção específica não é produzida em oposição à realidade, mas ela posiciona um mundo e um sujeito imaginários em lugar de qualquer realidade.(DEETZ, 2001).

Observa-se que o trabalho de Deetz (2001) aborda os diferentes programas de pesquisa em comunicação organizacional, apontando semelhanças e diferenças entre eles. Cada

programa de pesquisa tem diferentes princípios e objetivos além de propor diferentes formas de evolução.

As rápidas mudanças sociais e organizacionais que vêm ocorrendo nas duas últimas décadas têm desafiado estudiosos e pesquisadores a reverem seus programas de pesquisas em comunicação organizacional. Uma mudança importante que está acontecendo é o deslocamento crescente na concepção de poder nas organizações. Uma dessas tendências se refere à mudança conceitual que pode ser caracterizada como a alteração de um modelo de comunicação proprietário/gerente para o modelo de organização de *stakeholders*. O modelo de organização de *stakeholders* reconhece as várias formas de propriedade e permite múltipla participação no poder de decisão sobre a empresa, o que ajuda a criar valor.

Concepções de interações humanas, negociação e racionalidade, desenvolvidas pelos teóricos em comunicação são bem adequadas para essas novas necessidades. Deetz (2001) argumenta que os pesquisadores em comunicação organizacional, ao oferecerem uma ampla contribuição, deveriam, necessariamente, fazer uso de concepções de comunicação que privilegiasse o aumento da participação dos *stakeholders* prioritários ao invés de aumentar a influência e o controle. Para o autor, uma vez que essa mudança ainda está incompleta, é necessário que a comunicação organizacional se alinhe a essas novas realidades.

Com um olhar nessa direção, Oliveira (2002) desenvolveu um modelo denominado *interação comunicacional dialógica*. Esse modelo, segundo a autora, é caracterizado pela autonomia do receptor, com a introdução do *espaço comum* que, a partir da troca de visões e experiências, torna possíveis a negociação e o entendimento. Nele, o emissor e o receptor perdem suas funções específicas e se transformam em interlocutores (OLIVEIRA, 2002). Nesse modelo, todos os atores sociais são interlocutores: organização, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, governo, comunidade, imprensa, concorrentes. Ainda, segundo a autora, a comunicação, para produzir sentido na contemporaneidade marcada por transformações tão rápidas, deve trabalhar os fluxos informacionais que promovam uma rede de relacionamentos capaz de envolver todos os grupos que são afetados ou afetem as estratégias organizacionais. Assim, a comunicação estratégica é, por excelência, processual, pois busca estabelecer canais de conversação contínuos entre a organização e os outros interlocutores.

O modelo de comunicação simétrica de mão dupla de Grunig e Hunt (1984) serviu como uma das referências teóricas para o desenvolvimento do modelo de interação comunicacional dialógica (OLIVEIRA; PAULA, 2007). Segundo Grunig (1992), o modelo

simétrico de mão dupla fornece uma teoria normativa de como relações públicas deveria ser praticada para ser ética e eficiente.

Uma vez analisados os fundamentos conceituais em comunicação organizacional, abordar-se-á a abrangência da comunicação nas organizações. É o que se verá a seguir.

### ***2.1.3 A abrangência da comunicação organizacional***

Kunsch (2003) subdivide a *comunicação organizacional*, que Riel (1995) e outros autores estrangeiros denominam *comunicação corporativa*, em comunicação administrativa, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação interna.

Para Riel (1995), a comunicação corporativa engloba a comunicação gerencial, comunicação de *marketing* e a comunicação institucional. Pode-se notar que, na proposta de Riel (2005), a comunicação institucional engloba a comunicação interna, diferentemente da proposta de Kunsch (2003).

Riel e Fombrun (2007) definem comunicação corporativa como

*[...] um conjunto de atividades envolvendo o gerenciamento e harmonização de todas as comunicações internas e externas com o objetivo de criar pontos de partida favoráveis com os stakeholders dos quais a empresa depende. (RIEL; FOMBRUN, 2007, P. 25).*

Para lidar com a comunicação gerencial, a organização conta com as habilidades da alta direção e da gerência no desenvolvimento de uma visão compartilhada das organizações interna e externamente. Para Riel (1995), internamente, a comunicação gerencial ecoa por todos os níveis da organização, ou seja, tanto a gerência sênior quanto a gerência de menor nível na organização utilizam a comunicação gerencial para alcançar os objetivos de desenvolver uma visão compartilhada dentro da organização, estabelecer e manter a confiança nos líderes, gerenciar os processos de mudança delegando e motivando os empregados. Externamente, a responsabilidade de comunicar a visão da organização no sentido de obter sustentação dos *stakeholders* é da alta direção, especialmente do presidente (RIEL, 1995).

A comunicação de *marketing* compreende a promoção de vendas, lançamento de produtos e serviços, propaganda, *merchandising*, feiras e exposições. Dessa maneira, a comunicação de *marketing* consiste, eminentemente, de todas as formas de comunicação usadas para darem suporte às vendas de produtos e serviços (RIEL, 1995).

Por fim, segundo o autor, a comunicação institucional é o *guarda-chuva* que engloba a relação com clientes, acionistas, fornecedores, comunidade, colaboradores, governo e jornalistas entre outros, por meio das áreas de relações públicas, relações com investidores, comunicação interna, propaganda corporativa, assessoria de imprensa, comunicação ambiental.

#### • Integrando a comunicação organizacional

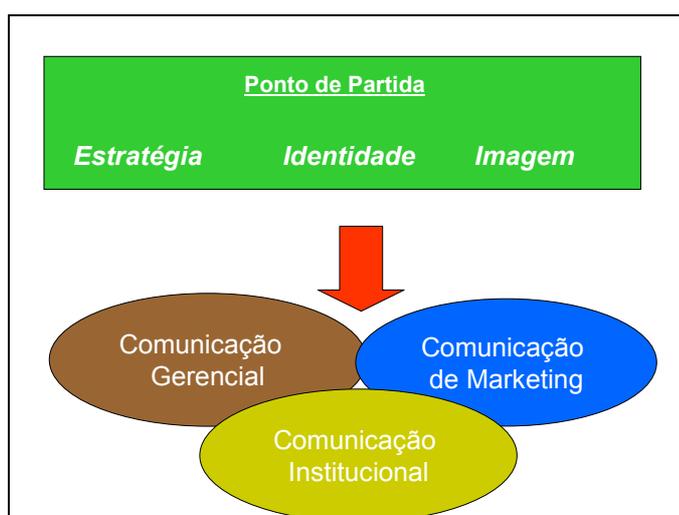
O elevado número de fontes de comunicação em atividade nas grandes organizações pode levar à fragmentação da comunicação como um todo e, além disso, o que é pior, pode apresentar aos *stakeholders* informações contraditórias, acarretando perda de imagem (RIEL, 1995). Portanto, quando áreas que cuidam das relações com investidores, empregados, comunidade e clientes se isolam em nichos, imagens distintas e interpretações contraditórias podem aparecer. Na avaliação de Riel (1995), as empresas estão conscientes do perigo da fragmentação e, nesse sentido, se esforçam para que todas as formas de comunicação internas e externas sejam coerentes entre si.

Essa questão se apresenta como um dos grandes desafios para os gestores de comunicação – integrar a comunicação organizacional para evitar a inconsistência. Casos de inconsistência entre duas mensagens de uma empresa, em um mesmo dia e veiculadas em um mesmo meio de comunicação, podem acontecer. É o caso da AT&T, quando, em janeiro de 1996, a empresa líder em telecomunicações nos Estados Unidos anunciou ambiciosos planos de *downsizing*, com um corte de 50.000 empregados e, ao mesmo tempo, no caderno de finanças do mesmo jornal, anunciara ganhos recordes para seus investidores. Essa atitude causou perda de imagem da empresa. Outro fato aconteceu com a gigante Boeing, fabricante de aviões. A empresa fez um anúncio institucional ocupando toda a última página do jornal *The Economist*, em sua edição de 13 de setembro de 2003, exatos dois anos após o maior ato terrorista da história. A foto do anúncio estampava as duas torres gêmeas do complexo empresarial World Trade Center em chamas, logo após o choque de dois aviões da Boeing, com o seguinte título em letras grandes: “*Two years on – what has the war on terror achieved?*”. Nesse caso, a Boeing falhou em não refletir sobre possíveis reações que os *stakeholders* poderiam ter ao verem o anúncio (RIEL; FOMBRUN, 2007). Fica, então, a pergunta: o que levou a Boeing a não perceber que esse anúncio poderia induzir as pessoas a associarem seu principal produto a um desastre sem proporções?

Argenti (2006b) é mais enfático ao se referir ao poder da integração, afirmando que, hoje em dia, para se ter sucesso no ambiente de negócios, as empresas precisam integrar seus esforços de comunicação. Os benefícios obtidos por essa integração incluem a preservação da marca corporativa, o fortalecimento da reputação, o gerenciamento de crises e a maximização do potencial organizacional. Integração, contudo, não tem o significado de centralização. Para esse autor, o que é mais crítico para o sucesso da integração são os mecanismos e processos que serão utilizados pelos profissionais para coordenar informações e *feedback* para garantir que eles estejam sempre falando em harmonia para todos os *stakeholders*. Argenti (2006b) sustenta que, com a comunicação integrada, empresas podem respeitar os pontos de vista, os interesses e os assuntos polêmicos dos diferentes públicos, enquanto garantem a consistência do conteúdo das mensagens.

No entanto, do ponto de vista prático, esse é um dos grandes desafios a serem enfrentados pelas empresas. Se, por um lado, vêm na comunicação integrada, um salto para sua *distintividade*<sup>6</sup> no mercado, por outro, sabem que essas mudanças afetam interesses diversos dos membros da alta administração.

Riel (1995) propõe um modo de integrar todas as formas de comunicação corporativa, direcionando todas as atividades de comunicação gerencial, institucional e de *marketing* por meio de um ponto de partida comum representado pelo triângulo: estratégia corporativa, identidade corporativa e imagem corporativa (RIEL, 1995), conforme esquematizado na figura 2.



**Figura 2 – Ponto e partida para todas as atividades da comunicação corporativa**  
**Fonte: RIEL, 2005, p.19.**

<sup>6</sup> *Distintividade* – Palavra ainda não encontrada nos dicionários Aurélio e Houaiss. Foi adotada nesta dissertação como tradução da palavra *distinctiveness*, entendida como algo que distingue uma coisa ou pessoa de outra, por ter estilo ou dar distinção. Demonstra individualidade, particularidade, singularidade.

Balmer e Gray (2000) argumentam que a comunicação corporativa é o processo no qual os *stakeholders* percebem como são formadas a identidade, a imagem e a reputação. Para esses autores, novas tendências tornam os ambientes de negócios voláteis, forçando os administradores a darem grande importância à identidade corporativa e à comunicação corporativa.

A seguir, no próximo tópico, abordar-se-á a identidade nas organizações. Esse conceito, assim como os conceitos de comunicação corporativa e de imagem, é fundamental para se compreender o que é reputação corporativa.

## **2.2 A identidade nas organizações**

O mundo tem passado por inúmeras transformações na contemporaneidade. Nesse contexto, a sociedade e, em particular, as organizações, são sujeito e objeto dessas transformações e dos seus efeitos. O vertiginoso desenvolvimento da humanidade nos últimos anos é resultado de uma consistente sinergia entre praticamente todas as áreas do conhecimento humano. A expansão da informática e das telecomunicações, com a popularização do computador e a proliferação das infovias, serviram de base para o advento de uma sociedade em rede e para a globalização da economia e dos mercados. Soma-se a isso o advento da internet, uma nova tecnologia de comunicação que se coloca como uma das maiores invenções do ser humano nos últimos tempos. Denzin (1986, p. 196), respaldado em Baudrillard (1975), sustenta que “[...] a ordem industrial está dando lugar a um modelo cibernético computadorizado”.

Com isso, a idéia de espaço e tempo foi alterada. O mundo está mais veloz. A obsolescência dos produtos é cada vez mais rápida. A sensação é de que o mundo ficou menor, tendo em vista a velocidade da comunicação, sobretudo, da mídia eletrônica.

No mundo dos negócios, as organizações, no seu processo de mudança e adaptações a esse ambiente turbulento, vivenciam uma dinâmica complexa caracterizada por ações simultâneas dos vários atores organizacionais, definindo e redefinindo continuamente percepções e realidades (CALDAS, WOOD JR; 1997). Os processos de internacionalização e os movimentos de fusões e aquisições estão cada vez mais presentes nas grandes organizações. A fronteira entre o interno e o externo das organizações é cada vez mais tênue, deixando-as mais expostas ao ambiente concorrencial.

Segundo Denzin (1986), objetos se tornam indiferenciados simulacros (imitações, reproduções) de um a outro. O acirramento da competição, em todos os setores da atividade humana, para suprir a sociedade de consumo, leva à tendência de comoditização de produtos e serviços e isso faz com que as empresas se esforcem para se diferenciarem uma das outras. Para isso, elas utilizam seus recursos intangíveis<sup>7</sup> como forma de obter vantagem competitiva sustentável e se tornarem singular aos olhos dos consumidores. Dessa forma, a *commodity* se torna o principal objeto focal da moderna sociedade de consumo (BAUDRILLARD, 1975).

Outra realidade da sociedade pós-moderna é a comunicação de massa. Denzin (1986) sustenta que a informação tem se tornado a principal *commodity* da era atual. Para o autor, a mídia alimenta o público com ilusão de realidade e atualidade. A agenda da mídia influencia não só a agenda pública, mas também a agenda das organizações. Essa comunicação se faz principalmente por meio das imagens. A imagem é, portanto, um objeto sócio de comunicação que afeta o sujeito a partir do ato perceptivo, persuadindo e construindo sentidos (FRANCHI, 2003). Além disso, segundo esse autor, as imagens que dominam cada vez mais nossas mídias, com seu poder persuasivo, invadem a subjetividade sem deixar vestígios da transgressão ou agressão à liberdade que esse tipo de persuasão evoca. Nesse contexto de significados, a identidade de uma organização é crucial para a sua sobrevivência. Caldas e Wood Jr. (1997) definem identidade como uma classificação do *self* que expressa o indivíduo ou a organização como reconhecidamente diferente dos demais e como similar a membros da mesma classe. Para Olins (2003), a identidade corporativa é, ao mesmo tempo, um mito (aparência da organização) e uma realidade (comportamento da organização). Provavelmente, as organizações, tais como os indivíduos, necessitem de algo como identidade, não por serem esta uma característica inerente ou natural, mas porque o mercado exige a expressão de uma (CALDAS; WOOD JÚNIOR., 1997).

Segundo Hatch e Schultz (1997), os pesquisadores têm desenvolvido o tema identidade seguindo duas diferentes abordagens: identidade organizacional e identidade corporativa, dependendo do campo acadêmico adotado. Os estudos de identidade organizacional surgiram da teoria organizacional, enquanto que os estudos de identidade corporativa surgiram da prática da consultoria e no campo do *marketing*. Já os campos da estratégia e da comunicação têm contribuído para ambos os conceitos. Hatch e Schultz (2000) justificam que, se, por um lado, abordagens multidisciplinares causam confusões conceituais, levando ao que as autoras denominam *torre de Babel*, por outro, a variedade de riquezas

---

<sup>7</sup> Por recursos intangíveis devem-se entender as patentes, as licenças, os contratos, a propriedade intelectual, as bases de dados, o *know how* dos empregados e reputação de produtos e da empresa (HALL, 1992).

advindas de tal diversidade proporciona valiosos insumos para a teorização desses conceitos. Para as autoras, as literaturas de identidade organizacional e de identidade corporativa se endereçam ao mesmo fenômeno, a despeito de partirem de diferentes perspectivas.

#### • **Distinções entre identidade organizacional e identidade corporativa**

Segundo Almeida (2005), o conceito de identidade organizacional é uma questão de auto-reflexão e refere-se ao que os membros da organização percebem e entendem sobre *quem somos e/ou o que significamos enquanto organização*. A maioria das idéias sobre identidade organizacional foi construída com base na Teoria Social da Identidade com os trabalhos de Albert e Whetten (2003). Para esses pesquisadores, identidade organizacional, geralmente, refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam a respeito de suas organizações. Assim, a identidade de uma organização é um conceito formado a partir dos diversos atributos que a caracterizam e que, em última instância, é o resultado da cultura da organização (FLEURY; FISCHER, 1989; ALBERT; WHETTEN, 2003; HATCH; SCHULTZ, 1997).

Albert e Whetten (2003) definem identidade organizacional com um tipo particular de questão: *que tipo de organização é essa?* referindo-se aos aspectos centrais distintivos e duradouros da organização. Mais explicitamente:

- o *critério de caráter central* aponta para as características que os membros da organização consideram ser a essência da organização;
- o *critério de distintividade* aponta para características que distinguem a organização de outras com as quais ela pode ser comparada;
- o *critério de continuidade temporal* está ligado à permanência ou continuidade da identidade.

No entanto, Gioia, Schultz e Corley (2000) discordam quanto à terceira característica de temporalidade de Albert e Whetten (2003). Eles defendem o conceito básico de instabilidade adaptativa da identidade organizacional, como consequência direta do seu inter-relacionamento com a imagem em seus vários aspectos. Dessa forma, a identidade organizacional se torna dinâmica e mutável, e isso traz benefícios à organização para que se adapte melhor às contínuas mudanças do ambiente.

Em uma abordagem estratégica, Barney e Stewart (2000) sustentam que a identidade organizacional pode, em certas circunstâncias, ser uma fonte de vantagem competitiva da empresa e vão mais além ao afirmarem que a identidade e as competências centrais da empresa são, do ponto de vista organizacional, esquemas compartilhados que agem para influenciar decisões estratégicas.

As pessoas identificam-se com as organizações quando elas percebem uma sobreposição entre os atributos organizacionais e seus atributos individuais (DUTTON; DUKERICH; HARQUIL, 1994). Para Scott e Lane (2000), os gerentes agem para formar um consenso a respeito dos valores centrais e objetivos da organização, criando uma visão consistente do que é a organização para todos os *stakeholders*.

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

Hatch e Schultz (2000) apontam duas perspectivas para a identidade corporativa. Uma delas tem como foco a escola que Balmer (1995) denominou visual que se refere à cor, estilo de construção, marca, logotipo e outros elementos da identidade visual. A outra, chamada de escola estratégica, foca a idéia central da organização, mais especificamente, a visão, a missão e filosofia da empresa (RIEL, 1995). Olins (2003) ressalta que uma organização tem, naturalmente, uma identidade forte quando mostra uma clara idéia de si mesma, de seu negócio, de suas prioridades e sabe como deseja se conduzir e ser percebida. Nesse caso, seus produtos, suas instalações, os serviços que oferece e a sua publicidade são partes mutuamente sustentáveis e coerentes (OLINS, 2003). Uma identidade forte e distintiva pode contribuir para reforçar a diferenciação de uma organização, na medida em que produtos e serviços se tornam cada vez mais comoditizados.

Para Hatch e Schultz (2000), o uso estratégico da identidade corporativa pode ser visto em alguns processos de fusões de organizações como a Daimler-Chrysler, a PriceWaterhouseCoopers e a Diaggio, nos quais elas tiveram que tratar com muito cuidado as fusões devido à identidade das novas empresas.

Levando-se em consideração as diferenças conceituais entre identidade corporativa e identidade organizacional, Hatch e Schultz (2000) analisam três dimensões: perspectiva, público-alvo e canais de comunicação. Na dimensão da perspectiva, enquanto a identidade corporativa foca mais a alta gerência, a identidade organizacional é voltada para todos os

membros da organização. Na dimensão público-alvo, enquanto a identidade corporativa foca principalmente os *stakeholders* externos, visando a projeção de atributos considerados positivos, a identidade organizacional é centrada nos empregados. Na dimensão canais de comunicação, enquanto na identidade corporativa os canais de comunicação são mediados, na identidade organizacional eles são interpessoais, com a comunicação direta ou boca a boca. O quadro 1 resume essas diferenças conceituais entre a identidade corporativa e a identidade organizacional.

<b>Dimensões de identidade</b>	<b>Identidade corporativa</b> (visão mais institucional)	<b>Identidade organizacional</b> (visão mais interna)
Perspectiva	Gerencial: alta administração e seus consultores	Organização: todos os membros da organização
Públicos	<i>Stakeholders</i> externos	Empregados
Canais de comunicação	Mediados	Interpessoais

**Quadro 1 – Diferenças conceituais entre identidade corporativa e identidade organizacional**  
Fonte: HATCH e SCHULTZ, 2000, p.17.

No sentido de integrar os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional, Hatch e Schultz (2000) defendem que essas diferenças devem ser desconstruídas. Isso significa que esses conceitos, embora representem perspectivas diferentes, sejam direcionados para públicos diferentes e utilizem canais de comunicação diferentes, não constituem fenômenos diversos. A idéia é combinar as perspectivas de identidade corporativa e identidade organizacional com práticas originadas do *marketing*, estratégia, comunicações e estudos organizacionais. Para isso, Hatch e Schultz (2000) propõem uma noção de identidade que abranja os interesses de todos os *stakeholders*, incluindo os gerentes (estratégia), clientes (*marketing*), membros da organização (estudos organizacionais) e outros grupos de *stakeholders* (comunicação). Para as autoras, no processo de construção e formulação da identidade, ocorre uma fusão das perspectivas interna e externa para criação do processo de imagem.

## • Tipos de identidade

Estudos realizados por Balmer e Greyser (2003) e outros pesquisadores, durante vários anos de observação, comprovaram que uma organização tem várias identidades dependendo da perspectiva em que é analisada. Segundo esses autores, cinco tipos de identidade - atual, comunicada, concebida, ideal e desejada - estão presentes numa organização.

A *identidade atual* é constituída pelos atributos presentes na corporação. É moldada pelo estilo de liderança, estrutura organizacional, tipo de negócios, tipo de mercado, qualidade dos produtos e serviços e desempenho organizacional. Todos esses atributos são sustentados pelos gerentes e empregados.

A *identidade comunicada* é revelada por meio do processo de comunicação que a empresa pode controlar, ou seja, as propagandas, os patrocínios e ações de relações públicas.

A *identidade concebida* refere-se aos conceitos de percepção de imagem, reputação e marca corporativa, sustentados pelos *stakeholders* prioritários.

A *identidade ideal* refere-se ao melhor posicionamento da empresa nos seus mercados num determinado tempo. Fundamenta-se no planejamento estratégico e nas competências da organização. Sofre variações de acordo com fatores externos, como aconteceu no ataque terrorista ao *World Trade Center*, em 11 de setembro de 2001, que afetou vários setores de transporte, turismo e sistemas de segurança (BALMER; GREYSER, 2003).

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

Enquanto a identidade ideal é mais racional e baseada em estudos de mercado e cenários, a identidade desejada é menos racional. Essas várias identidades podem co-existir confortavelmente numa organização, mesmo que haja pequenas divergências entre elas. Todavia, a falta de alinhamento entre dois ou mais tipos de identidades pode levar a organização a enfrentar problemas com seus *stakeholders* prioritários.

Identidade, fundamentalmente, leva à pergunta *quem somos?* enquanto a imagem tem interesse em saber *como somos percebidos pelos outros?* É o que se verá a seguir.

## 2.3 Reputação corporativa

### 2.3.1 O que dizem alguns estudos sobre imagem e reputação

Para Dutton e Dukerich (1991), imagem é *o modo como os outros vêem a organização* e responde à seguinte indagação: *como somos vistos?* Para os estudiosos de *marketing*, imagem geralmente é definida como reflexo da identidade e se traduz nas percepções que os grupo de relacionamento têm sobre a organização. Brown (1998) é ainda mais incisivo ao argumentar que a imagem de uma empresa é um fenômeno que ocorre no nível individual, podendo ser diferente para cada indivíduo. Portanto, a imagem não é uma propriedade da empresa. Na definição de Alvesson (1990), imagem é

[...] uma holística e vivida impressão, sustentada por um determinado grupo em relação a uma organização, como resultado de um processo de criação de sentidos e comunicado pela organização através de uma figura criada e projetada sobre si mesma. (ALVESSON, 1990, p.376).

Barich e Kotler (1991) definem imagem como o nível de consciência e atração que o cliente tem pela organização.

Em um artigo clássico sobre imagem corporativa, Martineau (1958) sustenta que não há uma só personalidade corporativa, porque cada empresa tem diferentes públicos, sendo os quatro principais os acionistas, os empregados, os fornecedores e os clientes, os quais perceberão diferentes aspectos da imagem corporativa. O autor defende que a imagem é um recurso intangível o qual, se for forte e bem administrado, pode tornar-se uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. E uma imagem corporativa forte pode ser um fator de decisão final no momento da compra de um produto.

O processo de construção de imagem foi bastante estudado por Grunig (2003). Segundo ele, há dois grupos na teoria de construção de imagens e cada um deles defende seu respectivo paradigma. O primeiro grupo sustenta que a imagem é construída em termos de relacionamentos simbólicos entre as organizações e seus *stakeholders*. O segundo está convencido de que a construção da imagem somente pode ser alcançada se for baseada em um relacionamento pessoal. No entanto, o autor defende que esses dois paradigmas são complementares em vez de competirem entre si. É o que Grunig (2003) denomina imagem (relacionamento simbólico) e substância (relacionamento comportamental). O autor faz a

seguinte comparação para exprimir essa idéia: “[...] os relacionamentos simbólicos e comportamentais são entrelaçados como os fios de uma corda”. (GRUNIG, 2003, p.220).

Para Alvesson (1990), o desenvolvimento da sociedade moderna tem alterado o que antes formava uma unidade. Assim, as relações sociais, os aspectos materiais e os padrões culturais relativamente estáveis, bem integrados e de fácil entendimento, estão se tornando cada vez mais fragmentados e artificiais. Em certo sentido, pode-se dizer que a essência da *substância* da sociedade tem sido reduzida. Alvesson (1990) aponta quatro elementos distintos, mas, ao mesmo tempo, inter-relacionados para essa tendência da ordem social que são as mudanças culturais, a fragmentação sociocultural da sociedade, as mudanças na economia com expansão do setor de serviços e o papel da mídia de massa que tem tornado os pseudo-eventos mais importantes em relação aos eventos espontâneos, como fonte de impressões e atitudes. É o que ele chama de caráter imaginário das organizações modernas.

Em uma outra abordagem sobre imagem, Morgan (1986) interpreta as organizações a partir de metáforas, comparando-as a imagens que permitem vê-las como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações.

Rindova (1998) sustenta que, ao contrário da opinião da maioria, imagem e reputação não são idênticas e uma não é imitação da outra. Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual descreve-se a habilidade da organização em gerar valores para múltiplos *stakeholders*, ao longo dos anos (FOMBRUN; RINDOVA, 1998).

De acordo com Berens e Riel (2004), o conceito de reputação corporativa tem despertado grande interesse na literatura acadêmica desde a década de 1950. Um dos precursores foi Martineau (1958), pois no artigo clássico – *Sharper Focus for the Corporate Image* – cujo texto é considerado atual ainda hoje, o autor fazia, já naquela época, uma distinção entre os componentes emocional e funcional da reputação para diferenciar os verdadeiros atributos corporativos das percepções que as pessoas têm sobre as empresas. Desde então, estudiosos de vários países têm trabalhado para acumular conhecimentos sobre reputação corporativa, sobretudo, no que se refere à construção, relação com identidade, comunicação e marca corporativa, gerenciamento e mensuração. Segundo Fombrun e Riel (1997), vários campos acadêmicos tais como, econômico, da administração, sociológico e contábil estão contribuindo para o crescimento da literatura sobre reputação.

O quadro 2 resume os múltiplos pontos de vista sobre reputação corporativa, segundo Riel e Fombrun (2007).

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

**Quadro 2 – Múltiplos pontos de vista sobre reputação corporativa**

Fonte: RIEL e FOMBRUN 2007, p.50, adaptado pelo autor da dissertação.

Outras definições de reputação corporativa foram formuladas por outros pesquisadores. Para Post e Griffin (1998, p.165) reputação corporativa é “[...] uma síntese de opiniões, percepções e atitudes dos *stakeholders* sobre uma organização” o que, em outras palavras, significa a estima pela organização, refletida na percepção dos empregados, fornecedores, investidores, membros da comunidade, ativistas, mídia e outros públicos.

A reputação corporativa tem crescido em importância para as organizações nos últimos anos. Ao se perguntar se a reputação de uma empresa é importante, a maioria das pessoas provavelmente responderá simplesmente sim. Para Fombrun e Riel, (2004), entretanto, a pergunta mais adequada seria por que a reputação de uma empresa é importante. Para esses autores, uma reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, influenciando a decisão de compras do cliente, diminuindo custos de capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da mídia, afetando favoravelmente o conteúdo das análises financeiras (FOMBRUN; RIEL, 2004).

Para Chajet (1997), não se pode mais ignorar os impactos da reputação nas empresas. Para o autor, quatro forças externas estão influenciando o novo posicionamento das organizações. Primeiro, o interesse da mídia para o mundo dos negócios em resposta à demanda do público para essas informações. Segundo, a competição econômica entre países. Terceiro, uma inevitável comoditização de produtos e serviços que dificulta a diferenciação e,

por último, os efeitos do capitalismo mundial que tem influenciado um crescente número de investidores individuais interessados em negociar ações de empresas em bolsa de valores. Essa comoditização tem levado as empresas a valorizarem seus ativos intangíveis como forma de se distinguirem no mercado para obter vantagem competitiva sustentável. Entre todos esses ativos, reputação corporativa tem sido considerada pelos gestores como o mais relevante (HALL, 1992; SABATÉ; PUENTE, 2003).

• **A relação entre identidade, imagem, marca e reputação**

Embora os conceitos de identidade, imagem, marca e reputação sejam distintos, há uma forte relação entre eles. Todos esses conceitos devem ser entendidos como processos de construção de sentidos que se interagem e se inter-relacionam como expressões sociais, num espaço de criação e renovação do intercâmbio simbólico (ALMEIDA, 2005).

O quadro 3 apresenta quatro conceitos para gestão da reputação. Enquanto a criação da identidade e da marca de uma organização acontece de dentro para fora da organização, a imagem e a reputação corporativa têm o sentido inverso, ou seja, a construção da imagem e da reputação se dá de fora para dentro da organização, enquanto avaliadas pelos *stakeholders*. Um outro aspecto diz respeito ao que é emergente ou estratégico. Nessa linha de raciocínio, a identidade e a imagem são conceitos emergentes, enquanto a marca e a reputação de uma organização são conceitos estratégicos e que são consolidados ao longo do tempo.

	Emergente	Estratégico
De dentro para fora	<b>Identidade</b>	<b>Marca</b>
	<i>As características internas essenciais, distintivas e que permanecem ao longo do dos anos</i>	<i>Símbolos e mensagens usadas por uma empresa para distingui-la de suas concorrentes</i>
De fora para dentro	<b>Imagem</b>	<b>Reputação</b>
	<i>As percepções e associações criadas pelo indivíduo sobre uma empresa ou seus produtos</i>	<i>A avaliação e opinião total dos stakeholders de uma empresa</i>

**Quadro 3 – Quatro conceitos para gestão da reputação**  
**Fonte: Reputation Institute**

Apesar de muitos autores não fazerem distinção entre os conceitos de imagem corporativa e reputação corporativa, segundo Balmer e Greyser, (2003), duas características são distintivas: reputação é construída ao longo dos anos e é fundamentada nas ações passadas da empresa. Rindova (1988) explica que, na dinâmica do relacionamento entre imagem e reputação, as imagens são momentaneamente mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto que sua reputação é relativamente estável.

*[...] de preferência, o relacionamento entre elas é de dinamismo e estabilidade, de variação e seleção. Em um dado momento, as empresas têm múltiplas imagens que se projetam e são refratadas pelas instituições intermediárias e selecionadas pelo público, como também podem por ele ser construídas. Da acumulação das múltiplas imagens ao longo de um período, surge a reputação corporativa. Ela resume, organiza e simplifica a variedade de criação de sentidos oferecidos pelas imagens. Ao mesmo tempo, fornece uma interpretação do contexto e um filtro de percepção para a criação e recepção de imagens. Sobretudo, a variedade de imagens garante flexibilidade para que a empresa se ajuste para mudar expectativas e desenvolver novas estratégias de negócio. Assim, a reputação proporciona a estabilidade necessária para que a empresa não se torne demasiadamente imprevisível e incoerente para seus públicos. (RINDOVA, 1998, p. 193, tradução do autor da dissertação).*

Para a autora, a estabilidade faz da reputação um ativo valioso porque ela protege as empresas de reações negativas imediatas, quando um evento desfavorável acontece. Entretanto, a construção da reputação é demorada e requer consistência de atitudes, no tempo e nas diversas situações.

Outro conceito que se relaciona com reputação é o de marca. Se, por um lado, a marca descreve um conjunto de associações que os clientes têm com os produtos da empresa, por outro, reputação envolve a avaliação que os diversos *stakeholders* fazem sobre a habilidade da empresa de preencher suas expectativas (FOMBRUN; RIEL, 2004). Para Almeida (2005), a reputação corporativa deriva em grande parte da identidade da organização. Na medida em que a identidade é comunicada para os *stakeholders*, por meio da sua missão, visão, valores, marca e *slogans*, essa identidade começa a ser internalizada na mente desses públicos para formar uma imagem da organização ou de seus produtos. As múltiplas imagens formadas ao longo do tempo permitem-lhes fazer avaliações e ter uma opinião a respeito da organização. A reputação nada mais é do que a síntese de opiniões dos diversos *stakeholders* a respeito da empresa.

### 2.3.2 A reputação e seu gerenciamento

Para Gardberg e Fombrun (2002), reputação corporativa é um fator cuja importância é cada vez maior para criar e manter vantagem competitiva nas organizações, devido, principalmente, a quatro tendências do ambiente de negócios que são interpenetração global dos mercados, saturação e fragmentação da mídia, crescimento do poder da opinião pública e a dificuldade, cada vez maior, em se distinguir as indústrias de seus produtos. A verdade é que se vive num ambiente saturado de informações midiáticas e, nesse contexto, Almeida (2005) sustenta que uma das poucas formas de as empresas serem percebidas fundamenta-se em grande parte na reputação e marcas.

Segundo Fombrun e Riel (2004), nos últimos cinqüenta anos, os valores intangíveis das grandes empresas têm crescido dramaticamente, na maioria das vezes, devido às regras contábeis que forçam a rápida depreciação de seus ativos. Nessas empresas, os bens intangíveis representam entre 55% e 60% do seu valor de mercado, o que justifica o alto interesse no gerenciamento do conhecimento, da marca e da reputação. Por isso, segundo Hall (1992), cada vez mais, os recursos intangíveis ganham importância como fonte de vantagens competitivas para as organizações.

Pesquisas realizadas em um grupo de 435 companhias listadas entre 1984 e 1985, como mais admiradas na revista *Fortune*, mostraram que empresas com melhor reputação corporativa são mais capazes de sustentar ou melhorar o desempenho operacional ao longo dos anos. Fombrun e Riel (2004) argumentam que existe um ciclo de valor da reputação que é o resultado da interligação dinâmica entre valor financeiro da empresa e a sustentação dos *stakeholders*. Nessa linha de raciocínio, a aprovação desses *stakeholders* constrói valor que permite à companhia aplicar fundos em atividades corporativas tais como comunicação, responsabilidade social e cidadania que geram aprovação da mídia, atraem novos investidores e adicionam valor financeiro. O efeito é um círculo virtuoso por meio do qual o reconhecimento, a aprovação e a sustentação dos *stakeholders* produzem dividendos e mais valor financeiro.

Se a reputação é tão importante para as organizações, seu gerenciamento torna-se necessário. Uma abrangente pesquisa sobre reputação, conduzida por Greyser (2003), em que se realizaram mais de 10 mil entrevistas com executivos de 19 países, em mais de três anos, identificou seis *drivers* que sustentam o gerenciamento da reputação. Eles são eficiência competitiva, liderança no mercado, foco no cliente, familiaridade/favorabilidade, cultura

corporativa e comunicação. Esse estudo concluiu que os três maiores benefícios estratégicos da reputação nas empresas são a preferência em fazer negócios com a empresa quando os produtos e serviços de vários concorrentes são similares ao seu em qualidade e preço; suporte para a empresa em épocas de crise e valorização das ações da empresa no mercado acionário.

Entretanto, a reputação é o resultado de percepções e realidades. Para Fombrun e Riel (2004), ao gerenciar a reputação é fundamental avaliar se as percepções dos *stakeholders* estão alinhadas à realidade da empresa. A figura 3 ilustra essa relação, ou seja, se as percepções dos diversos públicos estiverem além da realidade da empresa, ações devem ser tomadas para melhorar a realidade da empresa, minimizando os riscos de reputação. Por outro lado, se essas percepções estiverem aquém da realidade da empresa, investimentos em comunicação devem ser realizados para captar a realidade e fortalecer a percepção da empresa.

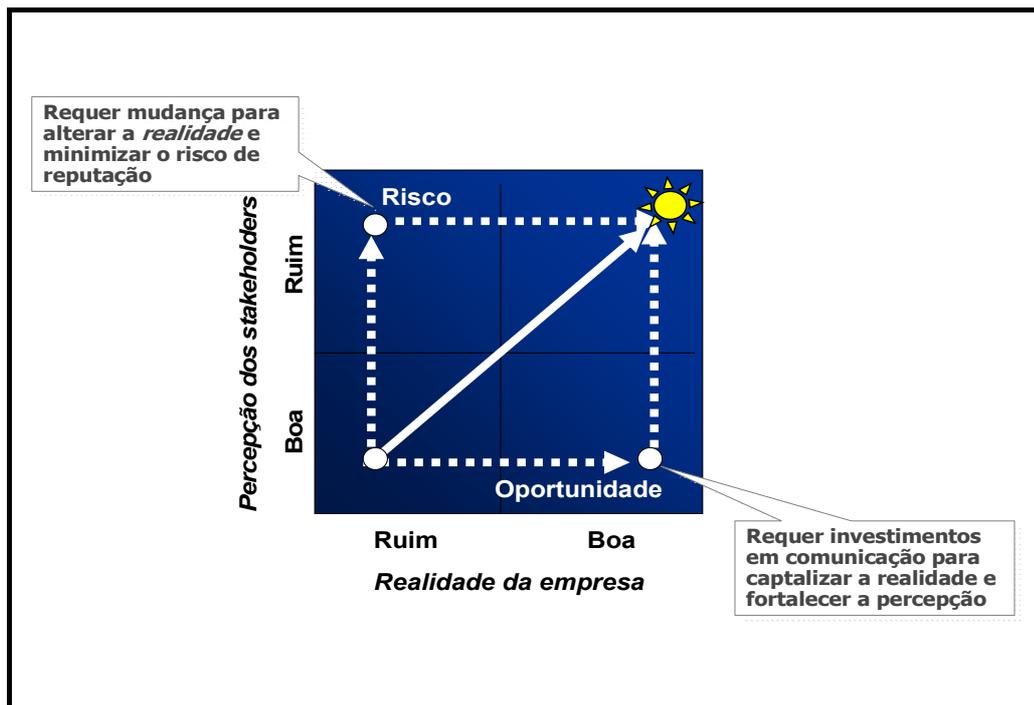


Figura 3 – Análise de *gap* entre a realidade da empresa e a percepção dos *stakeholders*  
 Fonte: Adaptado de Fombrun e Riel, 2004, p.259.

Dessa maneira, nota-se que, no primeiro quadrante da figura-3, tanto a realidade da empresa, quanto a percepção dos *stakeholders* sobre ela são ruins. Nessa situação, a empresa tem a oportunidade de mudar sua realidade, começando pela elevação da qualidade de seus produtos e serviços, ao mesmo tempo, investir em comunicação para melhorar a percepção dos *stakeholders*. No quadrante em que a realidade da empresa é boa, mas os *stakeholders* a percebem como ruim, a empresa precisa investir em comunicação para tornar evidente a

realidade e fortalecer essa percepção. Já no quadrante em que a percepção dos *stakeholders* é boa, embora a realidade da empresa seja ruim, o risco reputacional é grande, necessitando de uma rápida mudança para melhorar a realidade da empresa. Finalmente, a situação ideal está no quadrante em que, tanto a realidade da empresa, quanto a percepção dos *stakeholders* são boas, ou seja, há um equilíbrio entre percepção e realidade fortalecendo a reputação.

Walsh, Groth e Wiedmann (2005) pesquisaram 462 clientes livres que compram energia elétrica na Alemanha com o objetivo de avaliar a satisfação deles em relação aos seus fornecedores e a disposição dos clientes insatisfeitos para mudar de fornecedor. Os resultados mostraram que 139 clientes livres, cerca de 30% do total, declararam que, certamente ou provavelmente, mudariam. Para os autores, nesses casos, os profissionais de *marketing* deveriam desenvolver produtos e estratégias de comunicação voltados para melhorar a percepção da reputação da empresa fornecedora, com ênfase a eficiência de seus serviços em relação a de seus concorrentes. Iniciativas da empresa, para conhecer o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos, buscando a excelência, alinhadas a uma estratégia de comunicação, são ações fundamentais no gerenciamento da reputação.

Almeida (2005) ressalta que gerenciar reputação é uma tarefa ampla e complexa, na medida em que envolve percepções de diversos públicos, geradas por múltiplas relações entre diferentes atores sociais, sendo a organização apenas um desses atores. Dessa forma, como a organização tem controle limitado sobre a reputação, ela deve gerenciar, da maneira mais efetiva possível, o seu papel dentro desse contexto.

A seguir, serão abordadas as metodologias para mensuração da reputação, reconhecendo-se sua importância para as organizações e seus públicos.

### ***2.3.3 Principais metodologias para mensuração da reputação***

Sabaté e Puente (2003) argumentam que a natureza abstrata da reputação corporativa dificulta sua conceituação e mais ainda sua mensuração. No entanto, para que a reputação seja gerenciada, é necessário que seja avaliada e, se possível, medida. Para Berens e Riel (2004), grande parte dos estudos acadêmicos sobre reputação é dedicada à conceituação e mensuração da reputação corporativa. Mas, segundo esses autores, ainda não está totalmente claro quais são as percepções dominantes para se avaliar a reputação. Por isso, diferentes metodologias têm sido desenvolvidas. Os pesquisadores supracitados conduziram uma ampla pesquisa

bibliográfica sobre reputação corporativa e concluíram que a literatura sobre associações corporativas ou percepções, que levam as pessoas a recomendar as empresas, poderia ser dividida em três grandes correntes conceituais: expectativas sociais, personalidade corporativa e conceito de confiança.

- 1) *Expectativas sociais*: expectativas das pessoas em relação ao comportamento das empresas. Nesse caso, os autores citam as pesquisas quantitativas, realizadas anualmente pela revista *Fortune (Most Amired Company)* e a utilização do método do Quociente de Reputação de Fombrun, Garberg e Server (2000), por meio de pesquisas realizadas pelo Reputation Institute em parceria com a Harris Interactive.
- 2) *Personalidade corporativa*: traços da personalidade que as pessoas atribuem às empresas. Os autores citam as pesquisas conduzidas por Davies *et al.* (2001, 2004).
- 3) *Conceito de confiança*: fundamentado nas percepções de honestidade, confiança e benevolência em relação à empresa. A escala de *Credibilidade Corporativa*, desenvolvida por Newell e Goldsmith, faz parte dessa corrente conceitual (BERENS; RIEL, 2004).

O quadro 4 apresenta os tipos de associações corporativas para cada uma das três correntes dominantes e respectivos instrumentos de medida da reputação.

Conceito	Tipos de associações corporativas	Instrumento de medida
Expectativas sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Produtos e serviços</li> <li>•Ambiente de trabalho</li> <li>•Governança</li> <li>•Cidadania</li> <li>•Desempenho</li> <li>•Liderança</li> <li>•Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Quociente de Reputação (FOMBRUN et al., 2000)</li> <li>Metodologia RepTraK (Instituto de Reputação)</li> </ul>
Personalidade corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conformidade</li> <li>•Empreendedorismo</li> <li>•Competência</li> <li>•Estilo</li> <li>•Crueldade</li> <li>•Masculinidade</li> <li>•Informalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Escala da Personalidade Corporativa (DAVIES et al., 2003)</li> </ul>
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Confiabilidade</li> <li>•Honestidade</li> <li>•Benevolência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Escala da Credibilidade Corporativa (NEWELL e GOLDSMITH'S 2001)</li> </ul>

**Quadro 4 – Três correntes conceituais dominantes**  
**Fonte: Adaptado de BERENS e RIEL, 2004, p.175.**

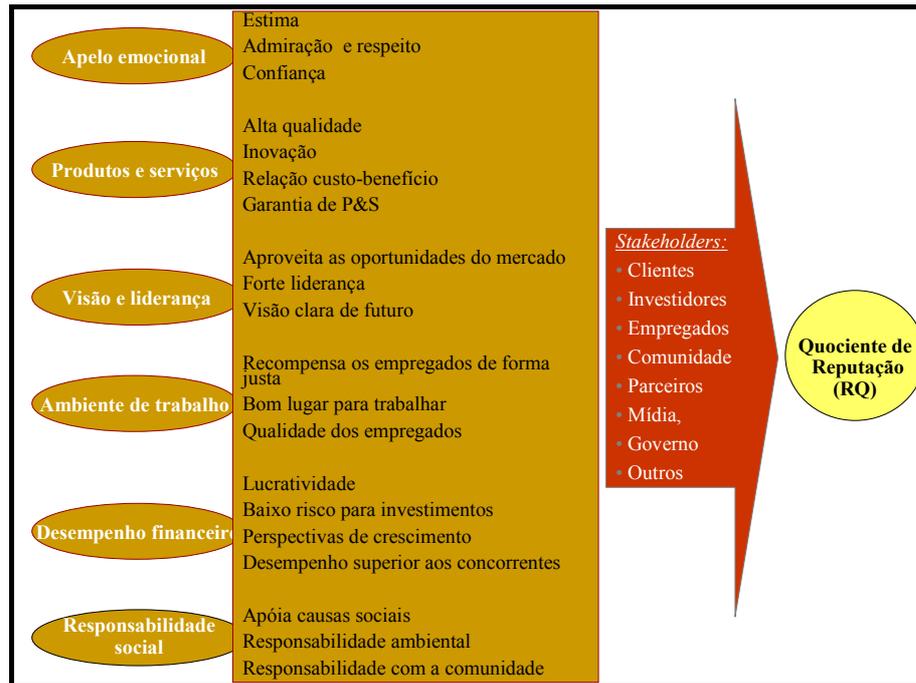
A seguir, algumas metodologias para mensuração de reputação serão detalhadas.

### • Quociente de Reputação

Um modelo consistente para mensurar a reputação corporativa foi desenvolvido por Fombrun, Gardberg e Server (2000). Essa metodologia, denominada *Quociente de Reputação* é um construto padronizado e foi testado em empresas de vários países da Comunidade Européia, nos Estados Unidos e na Austrália. Estudos realizados por esses pesquisadores indicam que as pessoas avaliam as empresas basicamente por meio de vinte atributos que podem ser agrupados em seis dimensões. Cada uma das dimensões são descritas a seguir.

- *Apelo emocional*: percepção de estima, admiração e respeito à empresa.
- *Produtos e serviços*: percepção da qualidade, inovação, relação custo-benefício e garantia de produtos e serviços da empresa.
- *Desempenho financeiro*: percepção de resultados, baixo risco para investimentos, perspectivas de crescimento e desempenho superior ao dos concorrentes.
- *Visão e liderança*: percepção de liderança da empresa, visão clara de futuro e capacidade de capitalizar oportunidades de mercado.
- *Ambiente de trabalho*: percepção da organização como bom local para se trabalhar, da qualidade de seus empregados e do tratamento a eles dispensado.
- *Responsabilidade social*: percepção de que a empresa apóia causas sociais e as comunidades do entorno e investe em responsabilidade ambiental.

A figura 4 ilustra o construto *Quociente de Reputação*, com seus vinte atributos agrupados em seis dimensões.



**Figura 4 – Quociente de Reputação (QR) de Harris – Fombrun**  
**Fonte: RIEL E FOMBRUN, 2007, p. 249.**

Segundo Riel e Fombrun (2007), o Quociente de Reputação foi utilizado para medir reputação corporativa de empresas em mais de 26 países, como nos Estados Unidos, nos países da Comunidade Européia, no Japão e na Austrália, entre 1999 e 2005. Esses *surveys* anuais permitem que as empresas de maior visibilidade, em cada país, sejam classificadas por sua reputação.

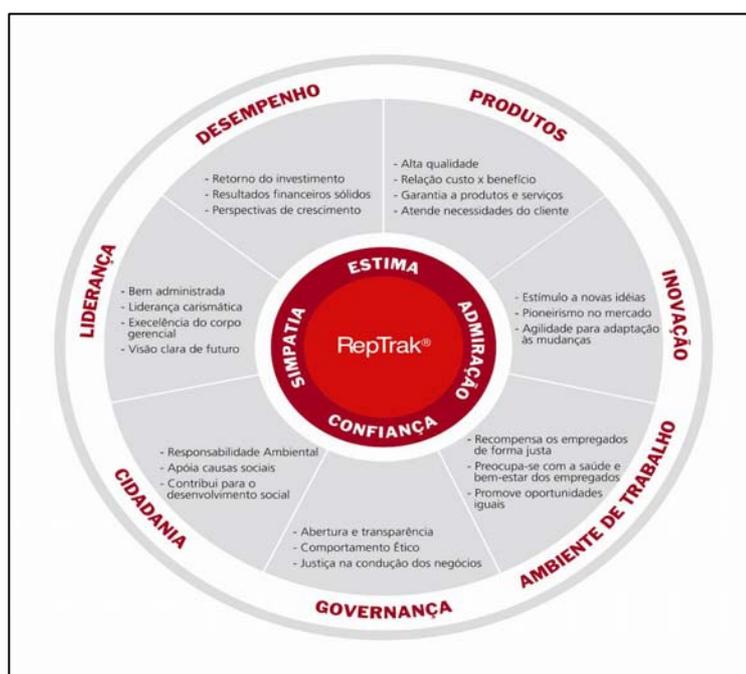
#### • A Metodologia RepTrak™

Segundo Riel e Fombrun, (2007), o Reputation Institute vem estudando a dinâmica da reputação corporativa desde 1997. Em função desse acompanhamento, o modelo *Quociente de Reputação* evoluiu e incorporou novas dimensões e, com isso, foi criado um novo modelo, denominado Metodologia RepTrak™. Foram incorporados atributos relacionados à *ética* e *governança*, os quais não eram mensurados pelo método Quociente de Reputação, além de clarear alguns atributos já existentes. Além disso, foram realizados estudos de regressões multivariadas para examinar a contribuição relativa dos atributos nas dimensões da reputação e ainda considerar como uma medida geral da reputação os três atributos da dimensão *apelo emocional* (gostar, confiar e admirar), usados no modelo Quociente de Reputação (RIEL; FOMBRUN, 2007).

A Metodologia RepTrak™ foi lançada pelo Reputation Institute em 2005. Essa nova metodologia foi projetada para mensurar e analisar a reputação das empresas, com base em 23 atributos agrupados em sete dimensões: produtos e serviços, desempenho, liderança, ambiente de trabalho, cidadania, governança e inovação.

- *Produtos e serviços*: percepção da qualidade, inovação, valor e credibilidade de produtos e serviços.
- *Desempenho*: percepção de resultados, perspectivas e risco.
- *Liderança*: percepção do quanto a organização é bem administrada, tem visão de futuro, tem líderes carismáticos e excelência do corpo gerencial.
- *Ambiente de trabalho*: percepção de que a empresa remunera os empregados de forma justa, promove o bem-estar e garante oportunidades iguais para eles.
- *Cidadania*: percepção de que a empresa atua com responsabilidade ambiental, investe em causas sociais e contribui para o desenvolvimento social.
- *Governança*: percepção de que a empresa é aberta e transparente em suas ações, que tem um comportamento ético e atua de forma justa.
- *Inovação*: percepção de que a empresa é inovadora, tem agilidade para se adaptar às mudanças e é pioneira no mercado.

A figura 5 apresenta a Metodologia Reprtrak® com 23 atributos e sete dimensões.



**Figura 5 – RepTrak™ Scorecard desenvolvido pelo Reputation Institute**  
**Fonte: RIEL E FOMBRUN, 2007, p. 255.**

Essa metodologia está sendo adotada pelo Reputation Institute, desde 2006, para mensurar e comparar a reputação das grandes empresas em 25 países.

- Europa: Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, e Inglaterra.
- Na Ásia Pacífico: Austrália, China, Índia, Japão e Coreia do Sul. Na América do Norte: Estados Unidos e Canadá.
- Na América Latina: Argentina, Brasil, Chile e México.
- Na África: República da África do Sul.

Por fim, segundo Riel e Fombrun (2007), o instrumento RepTrak™ Scorecard é parte de uma plataforma, chamada Sistema RepTrak™, utilizada pelo Reputation Institute para fazer análise integrada da comunicação corporativa. Para os autores, a reputação é também o resultado da interpretação sobre o que os *stakeholders* ouvem e vêem em relação à comunicação da empresa e à cobertura da mídia. Dessa forma, o Sistema RepTrak™ é uma plataforma que engloba a análise e interpretação conjuntas da reputação, da comunicação corporativa e da cobertura da mídia.

#### • A escala da personalidade corporativa

Davies *et al.* (2001) observam que muitas abordagens existentes para mensurar reputação têm sido criticadas como sendo, sobretudo, focadas na performance financeira das empresas e na visão de *stakeholders* externos, como o *survey The Most Admirable Companies* realizado anualmente pela revista *Fortune*. Além do mais, na opinião desses autores, não há ainda uma medida universal estabelecida para avaliar ambos os elementos da reputação, o interno (geralmente referido como identidade) e o externo (geralmente referido como imagem). Ao afirmarem isso, os autores mencionam a metodologia do quociente de reputação de Fombrun, Garberg e Server (2000), alegando que essa escala é também projetada, preferencialmente, para avaliar a visão dos *stakeholders* externos.

Essas observações motivaram Davies e Chun (2002) e um grupo de pesquisadores do *Manchester Business School*, na Inglaterra, para o desenvolvimento de uma metodologia de mensuração da reputação, denominada *Escala da Personalidade Corporativa*, aplicável a ambos os *stakeholders* internos e externos. Os autores definem personalidade corporativa

como as características humanas por meio das quais as pessoas fazem associações com a organização. (DAVIES *et al.*, 2004). Essa metodologia é reconhecida no meio acadêmico e, para o desenvolvimento desse construto, os autores basearam-se nas escalas que medem a personalidade humana e nos estudos de Aaker (1997) sobre personalidade de marcas.

A escala é fundamentada em sete dimensões para definir a personalidade corporativa que são: conformidade, competência, empreendedorismo, estilo, crueldade, masculinidade e informalidade (DAVIES *et al.*, 2001).

O próximo tópico trata da relação comunicação e reputação corporativa, mais especificamente o papel da comunicação corporativa na gestão da reputação. É o que se verá a seguir:

#### **2.3.4 O papel da comunicação corporativa na gestão da reputação**

As organizações, ao procurarem atender as expectativas dos diversos *stakeholders* interessados em comprar seus produtos, pertencer ao seu quadro de empregados ou investir em suas ações devem, além de empreender ações gerenciais (RIEL; FOMBRUM, 2007), estabelecer uma política de comunicação eficaz para criar e sustentar a reputação (ALMEIDA, 2005). Brown (1998) afirma que os principais motivos (antecedentes de associações corporativas) que levam os indivíduos a perceberem a reputação são os produtos e serviços da empresa, as comunicações corporativas, a comunicação boca a boca e o modelo de negócios. Portanto, para a construção e sustentação de uma boa reputação nas organizações, a comunicação se coloca como um importante recurso.

Para Wiedmann e Prauschke (2006), a comunicação corporativa não só ajuda a criar um melhor entendimento das necessidades dos *stakeholders*, mas também sustenta a construção da reputação. Para esses autores, sob uma perspectiva teórica, a comunicação corporativa consiste de sinais em direção aos *stakeholders* e, sendo assim, ela deveria servir para reduzir as incertezas deles em relação às ações da empresa.

Um dos resultados encontrados por Fombrun e Shanley (1990), ao pesquisarem a relação entre reputação e certas características das organizações, revelou que as empresas que investem mais em propaganda têm reputação mais consistente junto aos seus *stakeholders*, indicando a importância da comunicação e sua influência na gestão da reputação. Outro estudo conduzido por Forman e Argenti (2005) mostra que as empresas podem gerenciar seus

veículos de comunicação com o objetivo de maximizar seus impactos sobre a reputação. Esses autores afirmam que as organizações que se empenham em gerenciar a reputação são mais susceptíveis em facilitar a comunicação bidirecional com seus públicos e acentuam que a reputação da empresa é influenciada pela eficiência da função comunicação corporativa. Estudos conduzidos por Rindova e Fombrun (1999), sobre estratégias para gerenciamento de reputação, mostram que organizações que se empenham em gerenciar a reputação obtêm um significativo ganho no relacionamento com seus públicos.

Para Almeida (2005), a comunicação só será eficiente se for reconhecida e sustentada pela alta administração como uma área estratégica para a gestão da organização e alinhada aos objetivos e metas organizacionais. No entanto, a autora pontua que esse é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Cornelissen et al. (2006) são enfáticos ao afirmarem que, para que a comunicação possa ser envolvida no processo de decisão, é crucial que ela desempenhe papel gerencial na organização.

Por meio de estudos qualitativos, Forman e Argenti (2005) pesquisaram a influência positiva da comunicação corporativa na implementação da estratégia, na reputação e na marca corporativa. Os resultados mostram que as ações mais importantes são:

- o estreito alinhamento entre a função comunicação corporativa e a implementação da estratégia;
- o presidente como melhor instância na estrutura da empresa, para divulgação da função comunicação corporativa;
- foco na marca e na reputação;
- valorização da comunicação interna;
- uso da tecnologia de informação para incrementar a comunicação;
- tratamento da comunicação como ciência e com arte.

Burke (1998) defende que o papel fundamental da comunicação é criar, desenvolver e sustentar a reputação da organização, argumentando que o fortalecimento da reputação cria vantagem devido à redução dos custos de transação da empresa.

Wiedmann e Prauschke (2006) tratam a comunicação corporativa como uma abordagem para alinhar *stakeholders* ressaltando que, diferentemente dos conceitos de *marketing* de orientação para o cliente ou inovação de produto, a comunicação corporativa pode ser usada para alcançar todos os grupos de *stakeholders*. Além disso, uma empresa pode usar sua comunicação para moldar as interpretações e percepções dos *stakeholders* e para

socializá-los na sua própria cultura (RINDOVA; FOMBRUN. 1999; FORMAM; ARGENTI, 2005).

Entretanto, na opinião de Riel (2003), a comunicação é mais eficaz quando a empresa adota uma história corporativa que possa ser utilizada como fonte de inspiração para as atividades de comunicação interna e comunicação externa. Além disso, sustenta o autor, histórias são difíceis de serem imitadas, o que facilita a consistência de todas as mensagens divulgadas pela organização. Fombrun e Riel (2004) identificaram que várias empresas com elevado quociente de reputação expressam a *distintividade* por meio de histórias fundamentadas em suas raízes históricas. Uma história é mais sustentável quando quatro critérios são satisfeitos. Primeiro, uma história corporativa deve ser *realista*, ou seja, todos os *stakeholders* devem perceber com detalhes a descrição da organização. Segundo, deve ser *relevante*, ou seja, a história deve induzir os *stakeholders* a perceberem a mensagem principal como uma resposta aos seus questionamentos e interesses. Terceiro, deve apresentar a empresa como *responsiva*. Quarto, a história deve ser *sustentável*, ou seja, ela deve encontrar e manter um equilíbrio entre as demandas de todos os *stakeholders* prioritários e as opções escolhidas pelos membros da organização (RIEL, 2003). Nessa linha de raciocínio, pode-se concluir que uma história, para ser realista, deve refletir a identidade da organização.

Segundo Fombrun e Riel (2004), cinco dimensões reforçam a importância da comunicação no processo de construção e sustentação da reputação que são visibilidade, *distintividade*, autenticidade, transparência, consistência. Posteriormente, esses autores acrescentaram uma sexta dimensão chamada de *responsividade*<sup>8</sup>. A esse conjunto de dimensões dá-se o nome de *expressividade corporativa*. Estudos conduzidos por esses autores indicam que as empresas que têm reputação forte sobressaem em relação a suas concorrentes, nessas dimensões. A figura 6 ilustra essas dimensões em termos de um modelo utilizado para diagnosticar o perfil de expressividade de uma empresa.

---

<sup>8</sup> Responsividade – palavra ainda não existente nos dicionários da língua portuguesa. É derivada da palavra responsivo que significa, segundo o dicionário Aurélio, 1. Que contém resposta; 2. Que responde.

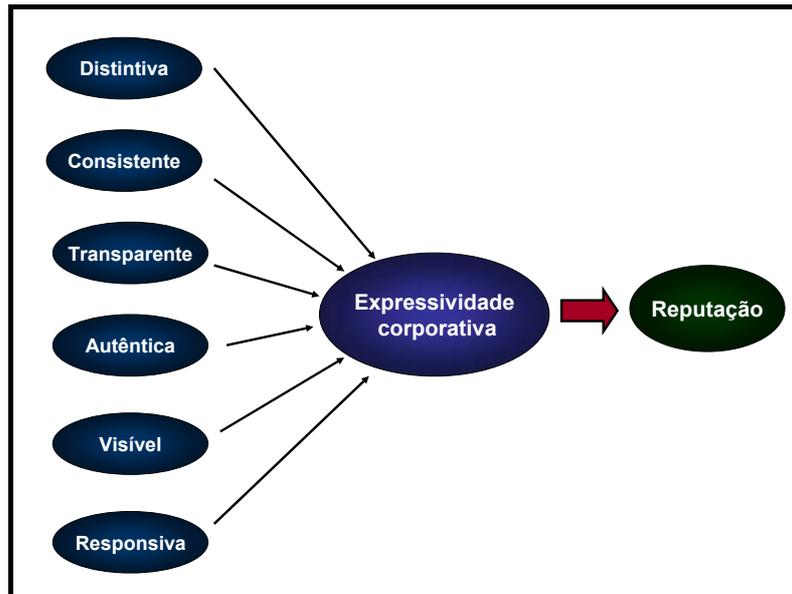


Figura 6 – As dimensões-chave da expressividade corporativa  
 Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

A seguir as dimensões da expressividade corporativa serão detalhadas.

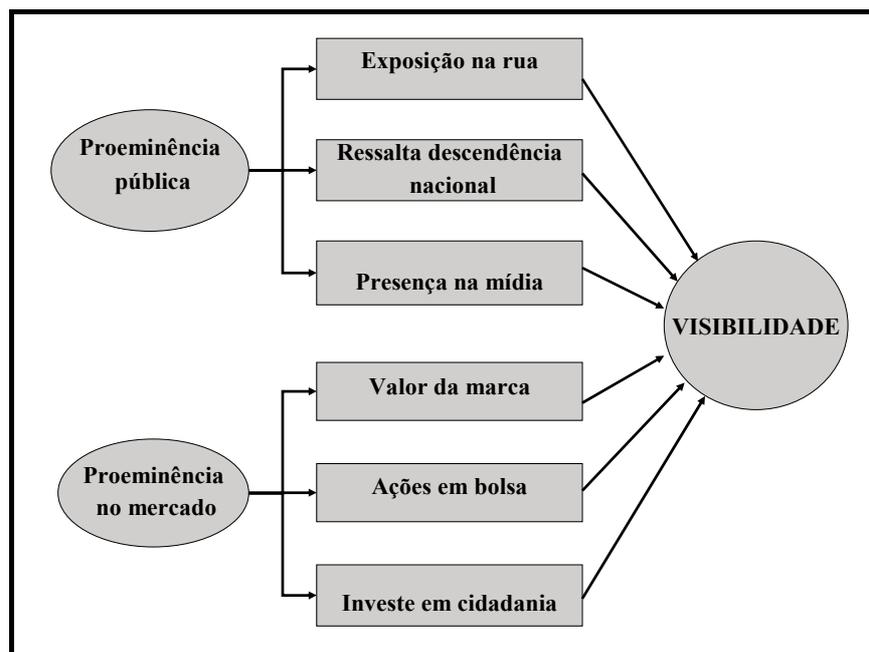
#### • Visibilidade

No mundo globalizado de hoje e com a proliferação da informação midiaticizada, não é uma boa medida empresas manterem-se isoladas. Não importa quão boa seja a empresa, pois não há reputação sem visibilidade, e a comunicação aumenta a percepção do público em relação à empresa. Ser visível é condição inicial para que a empresa seja também *distintiva*, consistente, transparente, autêntica e *responsiva*. Para Fombrun e Riel (2004), existe uma relação entre a visibilidade na mídia e reputação. Estudos realizados por esses autores indicam também que existe uma relação entre investimentos em comunicação corporativa e reputação. As pesquisas anuais de *top of mind awareness* que os profissionais de marketing realizam em todo o mundo, envolvendo marcas de empresas e de produtos, denotam a importância da visibilidade de empresas e marcas, ou seja, quanto mais familiar a empresa for para o público, melhor o público a avaliará. A última pesquisa *Folha Top of Mind 2006*<sup>9</sup>, realizada pelo instituto de pesquisas Datafolha, mostra que as empresas mais lembradas são justamente as que mais investem em comunicação e propaganda como Banco do Brasil, PETROBRAS, Visa, Bradesco, Coca-Cola, Nestlé, Nokia entre outras.

<sup>9</sup> Fonte: revista “Folha Top of Mind 2006” de 24 de outubro de 2006.

Almeida (2005) acentua que a visibilidade pode ser negativa quando empresas são expostas por notícias negativas na mídia como o caso das empresas Phillip Morris, Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Exxon e Shell que vivenciaram crises junto à opinião pública. A autora lembra que, nesses casos, a reputação sofre em função da visibilidade negativa (ALMEIDA, 2005).

Fombrun e Riel (2004), ao analisarem os atributos principais de 85 empresas constantes do projeto Quociente de Reputação, em cinco países, concluíram que seis atributos (ou direcionadores) influenciam a visibilidade de uma empresa, de acordo com sua proeminência pública e de mercado conforme figura 7. A proeminência pública ocorre quando a empresa tem alta exposição pública *na rua*, ressalta sua descendência nacional e tem forte presença na mídia. Já a proeminência no mercado ocorre quando a empresa tem uma forte marca corporativa, é listada na bolsa de valores e tem alto perfil em práticas de cidadania corporativa.



**Figura 7 – Atributos da visibilidade das empresas**  
**Fonte: FOMBRUN E RIEL, 2004, p.111, adaptada pelo autor da dissertação**

### • Distintividade

A reputação é construída quando a empresa ocupa uma posição distinta na mente de seus públicos. Apesar de a Intel e de a AMD serem competidoras na fabricação de

microprocessadores na indústria de semicondutores e seus produtos serem comparáveis em qualidade, velocidade e potência, a Intel é muito mais conhecida. Sua campanha de *marketing Intel Inside*<sup>®</sup>, lançada em 1991, virtualmente definiu a Intel como fornecedor único de processadores com garantias de excelência para o usuário final (FOMBRUN; RIEL, 2004).

Para manter sua *distintividade* e antevendo a utilização de seus *chips* em larga escala não só em computadores, mas também em outros equipamentos como aparelhos celulares, TV's, DVD's, a empresa, no início de 2006, anunciou a mudança de sua marca de "Intel Inside<sup>®</sup>" para *Intel<sup>®</sup> Leap ahead<sup>™</sup>* que significa *um passo à frente*. Na ocasião, seu diretor mundial de marketing Eric Kim declarou que a Intel possuía uma das marcas mais valiosas do mundo e que pretendia aumentar a percepção do valor dessa marca para acompanhar a evolução da empresa.

#### • Autenticidade

Uma reputação forte é construída por ações autênticas da empresa junto aos *stakeholders*. Tentar influenciar a opinião pública por meio uma comunicação orquestrada é uma situação que está fadada a falhar no longo prazo se os programas de comunicação não são originados em valores centrais articulados, acreditados e vividos pelos empregados da empresa. A autenticidade cria apelo emocional e não há construção de reputação sem apelo emocional (FOMBRUN; RIEL, 2004). Esses autores ressaltam que a autenticidade constrói reputação e que, em essência, ela surge da maneira consistente de a empresa atuar corretamente por um longo período de tempo.

#### • Transparência

Uma forte reputação corporativa é desenvolvida quando as empresas são transparentes na condução de seus negócios (FOMBRUN; RIEL, 2004). Para Almeida (2005), transparência ajuda construir, manter e defender a reputação. No entanto, Christensen (2002) argumenta que a transparência não é alcançada num piscar de olhos. Ela é conseguida em estágios e o primeiro passo para alcançá-la é a comunicação expressiva da empresa com os *stakeholders*. Esse autor acentua que, se os públicos internos e externos concordam na interpretação das informações, há de fato transparência.

Nos últimos anos, as organizações têm sido pressionadas para serem mais transparentes do que já foram no passado. Após os escândalos financeiros e, sobretudo éticos, em grandes empresas como Enron, WorldCom e outras, as práticas de negócios estão sendo, cada vez mais, fiscalizadas pela mídia, pelos analistas de negócios e investidores. Atualmente, no ambiente de negócios, os *stakeholders* internos e externos não esperam somente terem acesso irrestrito sobre as informações corporativas, mas também exigem que as organizações se responsabilizem por suas escolhas estratégicas (CHRISTENSEN, 2002).

- **Consistência**

Halderen e Riel (2006) sustentam que a consistência é alcançada quando todas as mensagens corporativas forem consistentes entre si. Para isso acontecer, é necessário que elas expressem a identidade da organização. Além disso, essa consistência só será percebida pelos *stakeholders* ao longo do tempo. Na opinião dos autores, expressões consistentes aumentam a certeza do público de que as características da identidade expressa é realmente algo intrínseco da empresa em vez de ser uma coisa passageira com propósito de *marketing*. Segundo Fombrun e Riel (2004), uma boa história corporativa pode ajudar os diversos públicos a perceberem consistência nas mensagens da organização. Para Almeida (2005), deve haver um alinhamento entre a consistência das ações organizacionais e a consistência no processo de comunicação. E, para garantir consistência, a comunicação corporativa deve ser integrada. Dessa forma, serão evitadas as mensagens contraditórias, discursos diferentes das práticas, fragmentação da comunicação e ações isoladas que denotem inconsistências e que, muitas vezes, são percebidas pelos diversos públicos (ALMEIDA, 2005). Para Argenti (2006b), a empresa que desenvolve um processo de comunicação integrada pode tratar de pontos de vista diferentes, interesses e assuntos polêmicos de diversos públicos, enquanto garante a consistência das mensagens. Um esforço de comunicação coerente entre os diversos comunicadores da organização é sustentado no fato de que a política de comunicação traz uma contribuição positiva para criar uma reputação favorável (RIEL, 2003). A consistência de mensagens e ações ajuda a moldar valores compartilhados pelos empregados e *stakeholders* externos. Almeida (2005) afirma que os empregados são os primeiros a perceberem as inconsistências e isso afeta diretamente a identificação deles com a organização.

## • Responsividade

Uma comunicação responsiva procura levar a informação antes que ela seja demandada pelos *stakeholders* da organização. Em épocas de crise, a comunicação responsiva é de extrema importância na medida em que sinaliza controle da situação pela organização.

Segundo Fombrun e Riel (2004), uma história corporativa para ser crível deve criar um diálogo aberto com os *stakeholders* prioritários da organização. Nesse sentido, um dos critérios recomendados pelos autores é criar uma história que apresente a organização como responsiva.

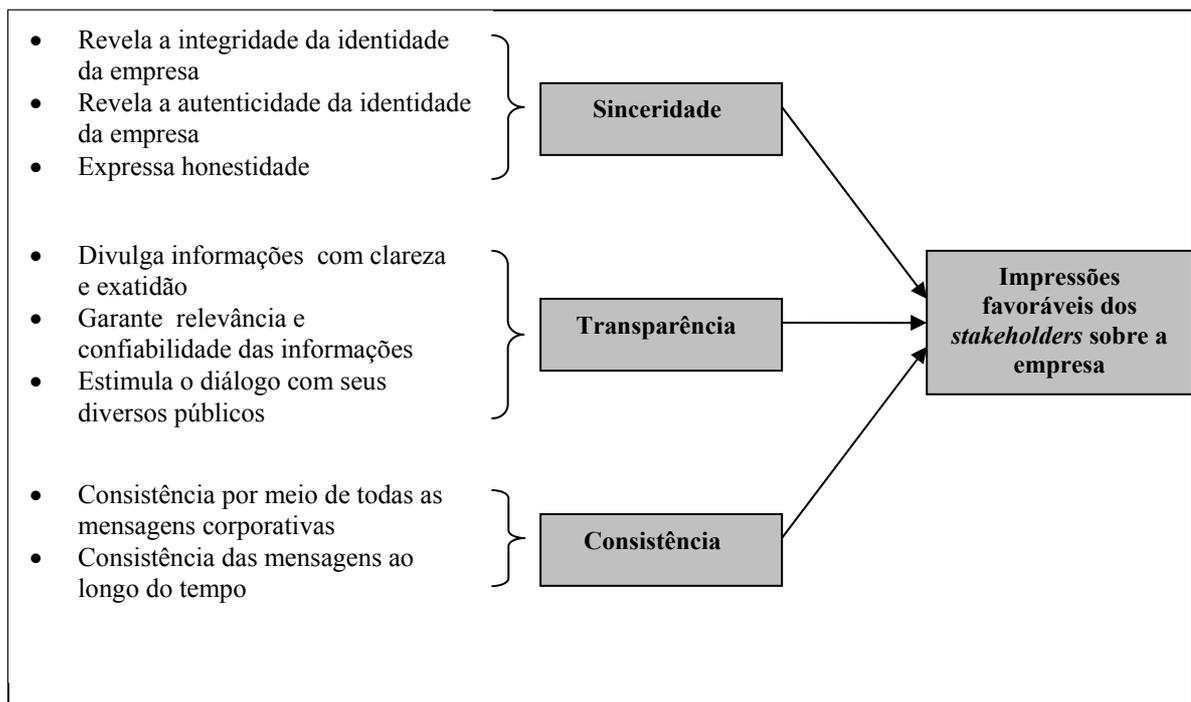
Em resumo, focar ser visível, ser distinto, ser autêntico, ser transparente, ser consistente e ser responsivo é melhorar a expressividade da comunicação da organização (FONBRUM; RIEL, 2004).

### ***2.3.5 Modelo de expressividade corporativa***

Halderen e Riel (2006), interessados em pesquisar a comunicação das empresas com seus públicos, desenvolveram um modelo baseado na *Grounded Theory*, de Glaser e Strauss (1967), para gerenciar impressões favoráveis nos *stakeholders*. Eles identificaram um conjunto de indicadores de expressividade corporativa para gerenciamento das impressões, sinceridade, transparência e consistência.

Para Halderen e Riel (2006), um dos fatores que leva as organizações a terem relacionamentos vantajosos com seus públicos é a criação de impressões favoráveis neles. Assim, a forma de o público perceber a empresa é crucial para determinar o seu sucesso (BROWN, 1988; BERENS; RIEL, 2004). E, para estabelecer bons relacionamentos, é necessário gerenciar a comunicação corporativa. Para isso, a palavra-chave, segundo Argenti (2006), é integração. Entretanto, integração não é sinônimo de centralização. O mais crítico para o sucesso da integração, segundo o autor, é que existam mecanismos e processos de *feedback* que garantam que os profissionais de comunicação estejam constantemente falando em harmonia para todos os *stakeholders*. Para Wiedmann e Prauschke (2006), o gerenciamento da comunicação corporativa tem uma enorme influência na construção positiva da reputação, principalmente, quando sugere princípios de sinceridade, consistência, *distintividade* e transparência.

De acordo com as pesquisas de Halderen e Riel (2006), a comunicação de uma empresa expressa *sinceridade* quando revela integridade e autenticidade de sua identidade e ao expressar-se honestamente; a comunicação de uma empresa expressa *transparência* quando, ao divulgar informações, o faz de forma clara e completa, ao garantir relevância e confiabilidade dessas informações e quando estimula o diálogo com seus públicos. Finalmente, a comunicação de uma empresa expressa *consistência* quando todas as suas mensagens são consistentes entre si, o que significa que as diferentes mensagens corporativas se referem de forma integrada e coesa aos atributos da sua identidade expressa em termos de seus valores, visão, missão e *slogans* e também quando a empresa consegue manter consistência em suas mensagens ao longo do tempo. (HALDEREN; RIEL, 2006). A figura 8 resume o modelo de expressividade corporativa para gerenciar impressões favoráveis nos *stakeholders*.



**Figura 8 – Modelo de expressividade corporativa para gerenciar impressões favoráveis nos *stakeholders***  
**Fonte: HALDEREN E RIEL, 2006, p. 32.**

As pesquisas qualitativas realizadas por Halderen e Riel (2006), na indústria petrolífera, indicam que as empresas que têm elevado quociente de reputação são também caracterizadas pela expressividade corporativa que apresentam na comunicação com seus *stakeholders*. Esses autores argumentam que as expressões sinceridade, transparência e consistência são naturalmente inter-relacionadas e altamente dependentes umas das outras. Dessa forma, é pouco provável que uma empresa, cuja comunicação seja percebida como

sincera pelos seus *stakeholders*, não seja transparente. Também a empresa que quer se expressar com sinceridade e transparência tem que ser consistente.

Se a comunicação corporativa é importante para as organizações no relacionamento com seus *stakeholders* em tempos normais, ela se torna imprescindível e ainda mais importante em épocas de crise. É o que se verá no tópico seguinte.

### **2.3.6 Gerenciamento de crises**

A cada ano que passa, o sucesso e a sustentabilidade dos negócios tornam-se, cada vez mais, dependentes da reputação. Uma pesquisa denominada *Safeguarding Reputation*, realizada em conjunto pela empresa global de relações públicas Weber Shandwick e KRC Research, em 2006, entrevistou 950 executivos de negócios na América do Norte, Europa e Ásia. Cerca de 66% deles declararam que é mais difícil recuperar um dano à reputação do que construí-la e mantê-la. Estima-se que, em média, cerca de 60% do valor de mercado das empresas, atualmente, são devidos à reputação, e os executivos, acima entrevistados, concordam fortemente com essa avaliação. Isso reforça a importância da reputação como um dos ativos mais valiosos para os negócios.

Proteger a reputação e a imagem de uma empresa é a tarefa mais importante e mais difícil para os gestores seniores de risco, segundo relatório divulgado pela Economist Intelligence Unit. Pesquisa realizada com 269 executivos seniores, em 2005, mostrou que entre 13 categorias de risco, reputação e imagem constituem a mais importante ameaça enfrentada pelas empresas à frente de risco regulatório, de capital humano, de rede e tecnologia da informação, de mercado e de crédito e, dentre os entrevistados, 84% consideram que esse tipo de risco aumentou significativamente nos últimos cinco anos. Esse dado foi confirmado pela pesquisa *Safeguarding Reputation* em que nove de cada 10 executivos entrevistados consideram que tem havido uma tendência de crescimento a danos em reputação corporativa.

Para Almeida (2005), uma crise que não seja bem gerenciada pode gerar a perda de um dos pilares mais importantes da reputação que é a confiança de seus *stakeholders*. Portanto, as conseqüências para uma empresa que teve sua reputação abalada são geralmente abrangentes e profundas. Estima-se que são necessários cerca de três anos e meio para

recuperar um dano à reputação de uma organização, segundo a pesquisa *Safeguarding Reputation*.

Em relação aos meios de comunicação de massa, nota-se que, nos últimos anos, a mídia tem ampliado sua área de influência para englobar o mundo dos negócios. Segundo o relatório *Safeguarding Reputation*, a cobertura da mídia, somente sobre reputação corporativa, cresceu 108% nos últimos cinco anos. As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente econômico deixam as empresa mais vulneráveis a danos em sua reputação. O desenvolvimento da mídia e dos canais globais com notícias instantâneas e o jornalismo cidadão *on line*, o escrutínio dos órgãos reguladores e a redução da lealdade dos consumidores são fatores que expõem as empresas a riscos crescentes, ampliando qualquer erro ou tropeço corporativo. A recente revelação do conselho de administração da HP sobre vazamentos foram manchetes em todo o mundo. Em um outro escândalo, o jornal The New York Times noticiou, em maio deste ano, a condenação de dois ex-funcionários da Siemens por prática de suborno. A empresa foi obrigada a pagar multa de 38 milhões de euros. Segundo o jornal, esse é o primeiro veredicto em meio ao escândalo que abalou a reputação da gigante dos eletrônicos<sup>10</sup>.

As empresas precisam evitar, a todo custo, crises que possam afetar a imagem e a reputação. Todavia, nenhuma empresa está totalmente livre de passar por uma crise. Segundo o Institute for Crisis Management, uma crise empresarial significa algum problema ou ruptura nos negócios que gera reações negativas nos *stakeholders*, podendo causar impacto nas finanças da organização e na habilidade de desempenhar suas funções. Em alguns tipos de negócios, o risco é maior, como no caso de empresas de transporte aéreo, empresas petrolíferas, empresas farmacêuticas, empresas de energia e outras.

Em uma situação de crise, a comunicação integrada tem um papel ainda mais importante do que em épocas normais. Um dos grandes ganhos advindos da comunicação integrada é que ela facilita o gerenciamento de crises. E, se uma crise não for bem gerenciada, pode resultar em danos irreparáveis à reputação de uma empresa. Uma crise afeta diretamente a confiança e a credibilidade da empresa. Dessa forma, uma comunicação honesta, transparente e responsiva poderá restaurar a confiança e a credibilidade dos *stakeholders*.

A empresa que gerencia sua reputação freqüentemente cria cenários de situações anormais para desenvolver seu manual de crise com o propósito de não improvisar a comunicação com os *stakeholders*, numa situação real. No segundo maior acidente aéreo da

---

<sup>10</sup> Disponível em: <[http://br.invertia.com/noticias/noticia.asp?idNoticia=200705152101\\_RED\\_34758809](http://br.invertia.com/noticias/noticia.asp?idNoticia=200705152101_RED_34758809)>. Acesso em: 15 mai. 2007

história do País, com 154 vítimas fatais em que o Boeing 737-800 da Gol se chocou com o jato Legacy, coube ao vice-presidente técnico, Sr. David Barioni Neto, especialista em investigação de acidentes aéreos, coordenar toda a operação de gerenciamento da crise, cumprindo à risca um manual de 2.700 páginas (CORREA, 2007). Nessa tarefa, ele liderou 16 executivos de diversas áreas da empresa e cerca de 350 funcionários envolvidos no gerenciamento da crise. Visitou pessoalmente o local onde aconteceu o acidente, com o objetivo de verificar qual a melhor maneira de dar apoio à operação de resgate, afastou as pessoas que não estavam conseguindo lidar com o estresse próprio da situação e estimulou os funcionários da Gol a continuarem trabalhando normalmente, apesar do acidente. Durante a parte mais crítica da crise, a empresa recebeu duas novas aeronaves e ainda fechou seu orçamento para 2007. Segundo Barioni, o esforço para controlar a crise e manter a companhia funcionando foi percebido pelo mercado.

Ainda, segundo o executivo, o valor dos papéis da empresa praticamente não foi afetado nos dias subseqüentes ao acidente. Para a consultoria inglesa Oxford Metrics, o fator predominante para a recuperação da imagem de uma empresa envolvida com acidentes fatais é a habilidade da administração de demonstrar uma forte liderança e se comunicar com honestidade e transparência.

### ***2.3.7 Pesquisas sobre reputação corporativa no Brasil***

É crescente o número de pesquisas que avaliam a reputação de empresas, no Brasil. Uma pesquisa já consolidada sobre *As Empresas mais Admiradas do Brasil*, tem sido realizada pela Interscience<sup>11</sup>, em parceria com a revista Carta Capital, há oito anos. A metodologia é similar à utilizada pela revista *Fortune* nos Estados Unidos. Para Almeida (2005), ao longo das oito edições anuais da pesquisa, observa-se uma valorização das empresas nacionais e uma crescente relevância para os projetos de responsabilidade social e ambiental. Nas duas últimas edições, sete empresas entre as dez mais admiradas são brasileiras como a Natura<sup>12</sup>, colocada, pela segunda vez consecutiva, em primeiro lugar no *ranking* das empresas mais admiradas do Brasil.

---

<sup>11</sup> Empresa brasileira de pesquisa de mercado.

<sup>12</sup> Empresa de cosméticos brasileira, fundada em 1969.

Outra pesquisa importante que contribui para a reputação de empresas no País é o *ranking* das *Melhores Empresas para se Trabalhar*, realizada desde 1997, pelas revistas Exame e Você S/A. A pesquisa, que foi reformulada<sup>13</sup> a partir deste ano, avalia em 70% a *visão dos empregados sobre a empresa* como identidade, satisfação e motivação, liderança e aprendizado e desenvolvimento; em 25% *o que a empresa oferece aos seus empregados* como remuneração e benefícios, carreira profissional, educação, saúde, preocupação com a integridade do trabalhador e responsabilidades social e ambiental e em 5% a *visita às empresas pré-classificadas*. Em 2006, a pesquisa envolveu 502 empresas dos mais diversos setores. Também a revista Época em parceria com o Instituto Great Place to Work realizam, desde 2006, uma pesquisa semelhante chamada *Melhores Empresas para Trabalhar*.

Outra importante pesquisa em nível global sobre a reputação das maiores empresas, incluindo o Brasil, tem sido feita anualmente desde 2006 pelo Reputation Institute, utilizando a metodologia RepTrak™. Naquele ano, sete empresas brasileiras, entre as 22 maiores pesquisadas, ficaram entre as 200 de melhor reputação do mundo. Em 2007, essa pesquisa foi repetida, e o número aumentou de sete para doze entre as 200 de melhor reputação do mundo. O resultado foi ainda melhor com a inclusão de quatro empresas brasileiras entre as 50 de melhor reputação em nível global.

Nota-se, nas grandes empresas brasileiras, uma crescente preocupação dos gestores a respeito da importância da reputação corporativa e seus aspectos de gerenciamento, considerando que recentes pesquisas internacionais indicam que a reputação ocupa o primeiro lugar no ranking dos riscos que mais desafiam os negócios.

A fundamentação teórica apresentada até aqui deverá sustentar a discussão e a análise dos resultados da pesquisa. A seguir, no próximo capítulo, discutir-se-ão os procedimentos metodológicos.

---

<sup>13</sup> Dados fornecidos por Regina Yoon, profissional da equipe do Guia EXAME – VOCÊ S/A, em 22/09/06.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Estratégia e método de pesquisa

A questão central desta pesquisa trata de saber: **em que medida a comunicação corporativa influencia a reputação da Cemig na percepção de seus clientes livres?** Essa pesquisa respondeu ainda as seguintes questões complementares:

- qual das expressões corporativas sinceridade, transparência ou consistência é manifestada de maneira mais intensa no processo de comunicação da Cemig?
- na percepção do cliente livre, qual é a dimensão mais importante ou determinante da reputação de uma empresa?
- em que grau os clientes livres estimam, admiram a Cemig, simpatizam com ela e nela confiam?

Para a realização deste estudo, adotou-se a metodologia descritiva por ser a mais adequada, uma vez que se fundamenta no fato de o objeto de investigação ser parcialmente conhecido e no estabelecimento de relações entre variáveis que, no caso desta pesquisa, é a relação entre comunicação corporativa e reputação. (MATTAR, 1994). Segundo Abramo (1979, p.43), [...] o conhecimento obtido nas pesquisas descritivas, além de identificar o fato, descreve-o, caracteriza-o, procura mostrar como ele é; responde a pergunta do tipo *quem é? como é?*”

O trabalho desenvolvido caracteriza-se como um estudo de caso, pois se trata de um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando o exame detalhado de uma dada unidade social (GODOY, 1995). A investigação de um tema contemporâneo como a reputação corporativa, objeto desta pesquisa, também a direciona para um estudo de caso. Para Yin (1984), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Esta pesquisa utilizou procedimentos qualitativos e quantitativos conforme argumenta Einsenhardt (1989, p. 534), [...] o estudo de caso tipicamente combina métodos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser

qualitativa, quantitativa ou ambas. Bauer, Gaskell e Allum (2002) defendem que as duas abordagens: qualitativa e quantitativa são complementares.

#### • **Unidade empírica de análise e o público pesquisado**

A Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig - foi a empresa escolhida como unidade empírica de análise neste estudo de caso. O público pesquisado foram seus clientes livres que, diferentemente dos clientes cativos, podem selecionar o fornecedor de energia, de acordo com a atual legislação do setor elétrico brasileiro. Dessa forma, a escolha dos clientes livres permite uma análise de forma isenta, uma vez que eles têm poder de escolha.

Além disso, os clientes livres foram responsáveis, em 2005, pelo consumo de mais de 40% de toda a energia vendida pela Cemig<sup>14</sup>. Dessa maneira, os clientes livres, além de serem os maiores clientes da Cemig, compõem um grupo de *stakeholders* extremamente relevante para a empresa.

#### **3.1.1 Etapa 1 - Procedimentos qualitativos**

Os procedimentos qualitativos se referem à primeira etapa desta pesquisa e foram adotados com a finalidade de avaliar a comunicação da Cemig com seus *stakeholders*. Para isso, foi realizada inicialmente uma pesquisa documental de todos os materiais de divulgação produzido pela Cemig em 2005 e, em seguida, foram selecionados os mais representativos para a realização da análise de conteúdo.

#### • **Análise de conteúdo**

Segundo Bardin (1997, p.38), [...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Barbie (1999) faz uma defesa da análise de conteúdo,

---

<sup>14</sup> Fonte - Relatório Anual (2005, p.74). “Com relação ao Ambiente de Livre Contatação – ALC, a Cemig Geração e Transmissão S.A. teve participação significativa em 2005. A Empresa possui aproximadamente 150 contratos de venda para consumidores livres, totalizando 2000 MW médios”.

argumentando que ela tem a vantagem de fornecer um exame sistemático de materiais, geralmente, avaliados de forma mais impressionística.

A pesquisa qualitativa dos meios de comunicação da Cemig teve como propósito dois objetivos. Primeiro, avaliar a existência de expressões que reflitam *sinceridade*, *transparência* e *consistência* na comunicação da empresa com seus públicos, tomando-se como base o conjunto de indicadores de expressividade corporativa (HALDEREN; RIEL, 2006). O segundo objetivo foi encontrar subsídios que orientassem a formulação de questões para identificar, nos clientes livres, percepções de *sinceridade*, *transparência* e *consistência* em relação à comunicação da Cemig, com base no mesmo conjunto de indicadores.

- **Indicadores de expressividade corporativa**

Para realização da análise de conteúdo, utilizou-se o conjunto de indicadores, conforme descrito no quadro 5, para as três expressões corporativas *sinceridade*, *transparência* e *consistência* de Halderen e Riel (2006) e adaptado para a Cemig.

### **1) Expressão corporativa - SINCERIDADE**

**1a) Revela a integridade da identidade da empresa** (observa-se que o comportamento da empresa é alinhado ao que é expresso em sua identidade)

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

**1b) Revela a autenticidade da identidade da empresa** (observa-se que os atributos da identidade mantêm-se desde a origem da organização)

**1c) Expressa honestidade**

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

### **2) Expressão corporativa – TRANSPARÊNCIA**

**2a) Ampla abertura e clareza de informações**

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

**2b) Garante a relevância e confiabilidade da informação**

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

**2c) Estimula o diálogo**

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

### **3) Expressão Corporativa – CONSISTÊNCIA**

**3a) Consistência entre mensagens corporativas** (as diferentes mensagens corporativas se referem de forma integrada e coesa aos atributos da sua identidade expressa em termos de seus valores, visão, missão e slogans que são, de fato, a expressão de identidade da empresa)

**3b) Consistência entre as mensagens corporativas ao longo do tempo** (a identidade da empresa é consistentemente expressa, ao longo do tempo, em termos de seus valores, visão, missão e *slogans*)

**Quadro 5 – Conjunto de indicadores de expressividade corporativa – Cemig**  
 Fonte: HALDEREN e RIEL, 2006, p.35, adaptado pelo autor da dissertação.

#### **• Meios de comunicação analisados**

Para comunicar-se com seus públicos, a Cemig utiliza os mais diversos processos e meios de comunicação: portal (*website*), jornal interno, informativo para os empregados, discursos da alta administração, carta do presidente, *press-release*, folhetos institucionais, programas institucionais de TV, mensagens aos acionistas, teleconferências com acionistas e

analistas de mercado, campanhas internas e externas, relatório anual, relatório de sustentabilidade e eventos entre outros.

Dentre todos esses meios de comunicação, foram escolhidos quatro como unidades de análise: relatório anual 2005, relatório de sustentabilidade 2005, portal da empresa (*website*), campanhas internas e externas veiculadas em 2005- (ANEXO-B). Além das peças impressas das campanhas, a análise de conteúdo examinou também outras peças criadas para comunicação de eventos internos e externos, apoio a patrocínios, comemorações internas, ações sociais e culturais, tais como anúncios, *banners*, cartazes *folders*, volantes, faixas de rua, *back bus*, cartilhas entre outros.

A análise documental prévia do conjunto de veículos de comunicação utilizados pela empresa para comunicar-se com seus diversos públicos indica que os materiais de divulgação escolhidos para a análise de conteúdo representam bem aquele conjunto. Além disso, o material selecionado tem como público-alvo os clientes livres da empresa além de outros *stakeholders*.

### **3.1.2 Etapa 2 - Procedimentos quantitativos**

A segunda etapa desta pesquisa teve uma abordagem quantitativa no que se refere aos procedimentos utilizados para mensurar a reputação e as dimensões da expressividade corporativa da comunicação: sinceridade, transparência e consistência da Cemig, na percepção dos clientes livres. A pesquisa quantitativa, segundo Mattar (1994), expressa uma forte preocupação com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos ou fenômenos da realidade social sobre os outros. Barbie (1999, p.82) afirma que “[...] o *survey* pode ser usado vantajosamente no exame de muitos temas sociais e é particularmente eficaz quando combinado com outros métodos”.

Como técnica estatística, adotou-se a análise de variância (ANOVA) para verificar se as médias das dimensões da reputação no modelo RepTrak™ eram estatisticamente diferentes.

Para identificar o impacto de cada uma das dimensões, sinceridade, transparência e consistência na reputação, foi utilizada a técnica de Regressão Linear Múltipla. Segundo Malhotra (2001), a Regressão Linear Múltipla é a técnica estatística que desenvolve a relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente.

- **Amostra**

O número de clientes livres da Cemig em 2005 era cerca de 150, agrupados em 84 grandes grupos empresariais. Diante dessa população de empresas, obteve-se uma amostra de 62 respondentes válidos, o que representa cerca de 40% do total de clientes livres e 55% do total dos grandes grupos empresariais, o que torna a amostra representativa.

Além disso, observou-se que os grandes setores industriais estavam representados nessa amostra (siderúrgico, ferro-liga, não-ferrosos, químico, cimento, mineradora, alimentício, bebida, cerâmica, automobilístico, fertilizantes, higiene pessoal e têxtil), indicando que a variabilidade encontrada na opinião de diferentes setores está representada na amostra em estudo. Embora esta pesquisa utilize uma amostragem por conveniência, o tamanho da amostra conduz a conclusões que irão representar a população.

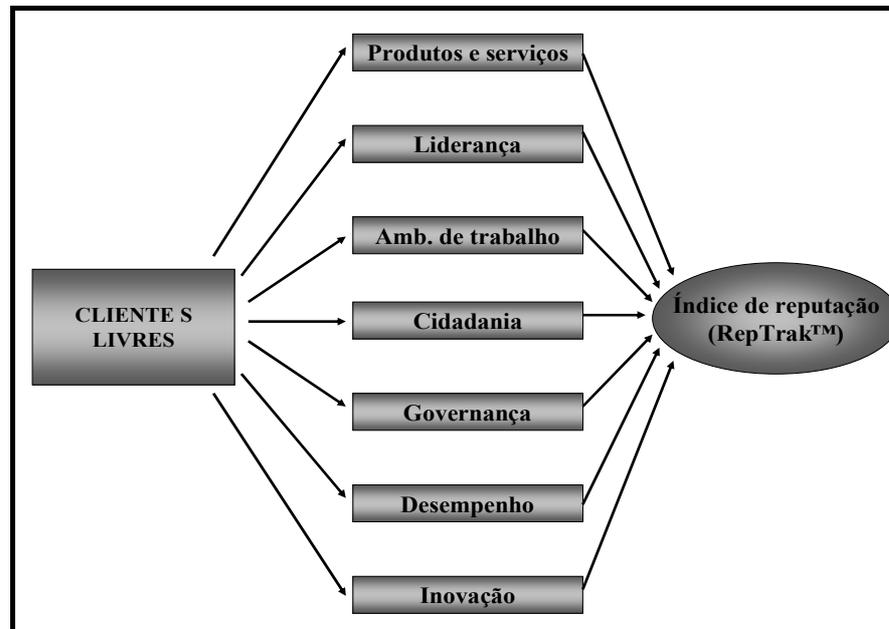
- **Técnica de coleta e análise de dados**

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado disponibilizado para todos os clientes livres da CEMIG, via internet. Foram enviados e-mail com *links* protegidos com a finalidade de bloquear o acesso de pessoas que não faziam parte da população em estudo. Por meio desses *links*, os respondentes acessavam o questionário. Uma vez respondidas todas as questões, automaticamente, as informações eram enviadas para o endereço de um banco de dados e, em seguida, preparadas para a análise. O número de respondentes válidos obtido foi 62 em uma população de cerca de 150 clientes livres, conforme mencionado no item anterior.

Um teste-piloto desse instrumento de coleta de dados foi realizado previamente com o intuito de validá-lo. Nesse sentido, certificaram-se a clareza das questões e o tempo médio gasto para responder ao questionário.

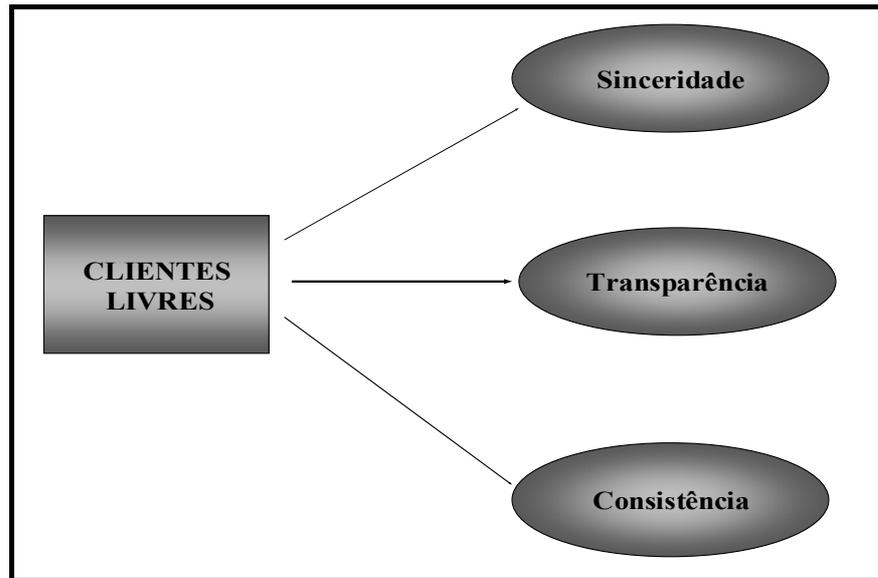
Basicamente, o instrumento de coleta de dados foi composto por um questionário tendo como propósito dois focos de análise. O primeiro teve como objetivo mensurar a reputação da empresa, na percepção dos clientes livres, utilizando-se a metodologia RepTrak™ desenvolvida pelo Reputation Institute. Essa metodologia se alinha à corrente conceitual para mensurar reputação por meio da avaliação das expectativas sociais dos *stakeholders* em relação ao comportamento das empresas (BERENS e RIEL, 2004). A mensuração da reputação, segundo a metodologia RepTrak™, é calculada com base na

avaliação de vinte e três atributos agrupados em sete dimensões: produtos e serviços, ambiente de trabalho, governança, cidadania, desempenho, liderança e inovação. A figura 9 representa o modelo da primeira análise da pesquisa quantitativa (foco de análise-1) para a mensuração da reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres.



**Figura 9 - Pesquisa quantitativa – Foco da análise-1 – Mensuração da reputação da Cemig**  
**Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.**

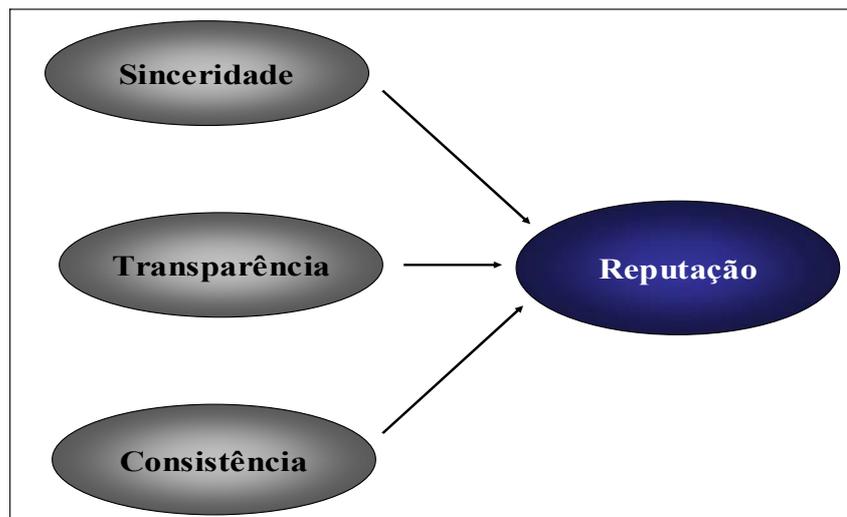
O segundo foco de análise teve como objetivo medir as percepções dos clientes livres em relação à sinceridade, transparência e consistência no processo de comunicação da CEMIG, por meio de questões construídas com base no conjunto de indicadores de expressividade corporativa, construto este desenvolvido por Halderen e Riel (2006). A figura 10 representa o modelo da segunda análise da pesquisa quantitativa (foco de análise-2) para mensuração das expressões: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas no processo de comunicação da Cemig na percepção dos clientes livres:



**Figura 10 – Pesquisa quantitativa - Foco da análise-2 – mensuração das expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência**

**Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação**

A partir dos dados obtidos na pesquisa em relação aos dois focos de análise, ou seja, o índice de reputação da Cemig na percepção dos clientes livres (foco da análise-1) e os valores das expressões corporativas sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na comunicação da Cemig na percepção dos clientes livres (foco de análise-2), utilizou-se a técnica de Regressão Linear Múltipla para avaliar o grau de influência de cada variável independente - sinceridade, transparência e consistência - na variável dependente reputação, com o objetivo de responder a questão central desta pesquisa, conforme esquematizado no modelo da pesquisa (figura 11).



**Figura 11 – Modelo da pesquisa**

**Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.**

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 A Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG

Esta pesquisa fez opção pela análise de uma empresa de energia elétrica e adotou como objeto de estudo a Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, uma empresa com 10.271 empregados<sup>15</sup> e mais de seis milhões de consumidores, principalmente, em função do novo marco regulatório do setor elétrico no País que possibilita a competição entre as empresas e permite ao grande consumidor, também chamado cliente livre, escolher de qual empresa comprar energia.

A Cemig foi fundada em 22 de maio de 1952 por Juscelino Kubitschek, então governador de Minas Gerais, com sua sede (figura 12) localizada à Avenida Barbacena, 1200, em Belo Horizonte.



**Figura 12 - Foto do edifício-sede da Cemig em Belo Horizonte**  
**Fonte: COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2007**

Em dezembro de 2004, para atender à lei n. 10.848, de março de 2004, que definiu o novo modelo do setor elétrico, obrigando as empresas integradas a se desverticalizarem, a Cemig passou por uma reestruturação, desmembrando-se em duas subsidiárias, a Cemig Distribuição S.A. e a Cemig Geração e Transmissão S.A. A Cemig gera, transmite, distribui e

---

<sup>15</sup> Dados relativos ao ano de 2005. Fonte: Relatório Anual 2005.

comercializa energia elétrica em Minas Gerais e em diversos outros estados do Brasil. Investe também em distribuição de gás natural, transmissão de dados, além de estar iniciando sua internacionalização, com a construção de uma grande linha de transmissão de energia elétrica no Chile. Detém a maior rede de energia elétrica da América Latina, com mais de 300 mil km de extensão e opera um complexo de mais de 40 usinas hidrelétricas e linhas de transmissão em extra-alta tensão, ocupando uma posição estratégica e de vital importância dentro do sistema elétrico interligado das regiões Sudeste e Sul.

A Cemig Distribuição S.A. é a maior concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil em energia vendida, bem como em números de consumidores. Sua área de concessão cobre 96,7% do estado de Minas Gerais. A Cemig Geração e Transmissão S.A. é a sexta maior empresa de geração e transmissão de energia do Brasil.

A Cemig é uma empresa de economia mista, sendo o Governo de Minas seu principal acionista, o qual detém 51% das ações ordinárias da Companhia. O segundo maior acionista é a Southern Electric Brasil Participações Ltda, com 33% das ações. O setor privado externo e o setor privado interno possuem, respectivamente, 6% e 10% do controle acionário (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a). Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Madrid e New York. Em 2005, a Empresa obteve um lucro líquido de R\$ 2,003 bilhões, mostrando um crescimento de 44,7% comparado ao resultado de R\$ 1,4 bilhão registrado em 2004. Em relação ao valor de mercado (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a), em 31 de dezembro de 2005, a Cemig atingiu R\$ 14,3 bilhões colocando-a como a segunda maior empresa do setor elétrico brasileiro e a quarta da América Latina.

#### • **Responsabilidade Social e Sustentabilidade**

A Cemig se posiciona como uma empresa que investe em ações socioambientais, no desenvolvimento de suas atividades, o que lhe tem rendido contínuo reconhecimento nacional e internacional. Esse comportamento, que faz parte da estratégia da empresa, reforça a sua imagem e solidifica a sua reputação junto aos seus públicos. O comprometimento com a qualidade ambiental é a condição básica dos princípios que regem as atividades da Cemig. Por meio de seus programas, busca conscientizar seus empregados e parceiros em relação à questão ambiental. Essa forma de agir, prevista na Política Ambiental da Cemig e presente em cada etapa dos trabalhos, valoriza os empregados, a empresa e garante o desenvolvimento

sustentável. O fundamento básico dessa política é a utilização racional dos recursos naturais com a devida preservação do meio ambiente. Com esse posicionamento, em 2006, a Cemig conseguiu um fato inédito, ao ser eleita, pelo sétimo ano consecutivo, líder mundial em sustentabilidade em sua categoria pelo Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones – DJSI World<sup>16</sup>. A nova composição do DJSI reúne 318 empresas de 24 países. O levantamento para a seleção abrangeu 2.500 empresas de 58 ramos industriais, sendo todo o processo auditado pela PriceWaterhouseCoopers (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006a). A Cemig se mantém como a única do setor elétrico na América Latina a fazer parte do Índice.

Em 2005, a Cemig investiu cerca de R\$ 25 milhões (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005b) em cultura e ações sociais, beneficiando diretamente a população de mais de 120 municípios mineiros. Segundo a empresa, a maioria dos projetos tem continuidade ou se caracteriza pela manutenção de espaços de formação cultural permanentes, com iniciativas de inclusão social e melhoria da qualidade de vida.

#### • **Competência técnica e qualidade**

Um dos atributos mais marcantes da Cemig e que contribui fortemente para que sua marca seja respeitada e admirada pelos seus públicos, incluindo aí seus concorrentes é a sua competência técnica e gerencial. A empresa é sempre considerada uma referência no setor elétrico, seja pelo emprego de métodos padronizados e de segurança no trabalho para implantação, operação e manutenção de equipamentos e redes elétricas, seja pela gestão do conhecimento sobre serviços de energia elétrica que proporciona aos empregados alta competência técnica e gerencial.

Principais prêmios conquistados pela Cemig, em 2005, que mostram sua competência técnica e a qualidade de seus serviços:

- Prêmio IASC 2004 – Índice Aneel de Satisfação do Consumidor - melhor concessionária de energia elétrica da região Sudeste do País;
- Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia;
- Prêmio Mineiro da Qualidade – PMQ 2005. Faixa Ouro e Troféu Destaque;

---

<sup>16</sup> O DJSI World, criado em 1999, é composto por ações de empresas de reconhecida sustentabilidade corporativa, capazes de criar valor para os acionistas no longo prazo, por conseguirem aproveitar as oportunidades e gerenciar os riscos associados a fatores econômicos, ambientais e sociais. A seleção leva em conta não apenas a performance financeira, mas, principalmente, a qualidade e a melhoria contínua da gestão da Empresa, que deve integrar a atuação ambiental e social como forma de sustentabilidade.

- Prêmio do V Ciertec – Melhor trabalho no Seminário Internacional sobre Gestão de Perdas, Eficientização Energética e Proteção da Receita no Setor Elétrico.

A Cemig desenvolve, com o apoio da Aneel, trabalhos científicos importantes de pesquisa sobre fontes alternativas de energia eólica, solar térmica e fotovoltaica, biomassa e biocombustíveis entre outras. Em 19 de outubro de 2006, inaugurou, em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Laboratório de Materiais e Pilhas a Combustíveis – LaMPaC, com investimento conjunto de mais de R\$ 4 milhões (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006b). No entanto, esses investimentos em pesquisa e desenvolvimento não são ainda conhecidos por muitos de seus públicos.

#### ***4.1.1 A Área de comunicação empresarial da Cemig***

Até 1985, a área de comunicação da Cemig era gerenciada por engenheiros e administradores e, não, por profissionais de comunicação, porque não se dava muita importância para as áreas de comunicação de empresas públicas e de economia mista, uma vez que as informações dessas empresas eram cerceadas pelo regime militar. A admissão, naquele ano, de um jornalista para gerenciar a área de assessoria de imprensa marca o início de uma abertura na comunicação empresarial da Cemig. Além disso, segundo o atual superintendente de comunicação empresarial<sup>17</sup> da Cemig, a comunicação era uma via de mão única, pois não era usual a empresa dar retorno para a mídia. Para ele, com a abertura democrática e o restabelecimento da liberdade de imprensa no País, o trato ético da informação tornou-se obrigatório nos códigos de governança corporativa e no relacionamento com a mídia.

No final da década de 1990, com o agravamento da instabilidade econômica no Brasil, a Cemig, como muitas outras empresas brasileiras, foi obrigada a reduzir seu quadro de funcionários por meio de programas de demissões incentivadas. Isso possibilitou o agrupamento das diversas áreas de comunicação na superintendência, ficando as áreas de relações públicas, publicidade e assessoria de imprensa sob uma mesma gerência. Outra

---

<sup>17</sup> Fonte: Entrevista concedida pelo Superintendente de Comunicação Empresarial da Cemig, em 02/02/2007 .

conseqüência desse processo foi a seleção de profissionais mais qualificados, aumentando o nível de excelência dos serviços prestados pela comunicação empresarial. Com isso, a superintendência conquistava, gradativamente, mais credibilidade dentro e fora da empresa.

As principais funções atribuídas ao órgão são assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade, gestão da marca e ainda outras funções complementares como o Projeto Memória, a administração da biblioteca e a gestão do auditório. Mudanças no organograma da empresa, para desmembramento de algumas funções da superintendência de comunicação empresarial para outras diretorias, como a criação de uma superintendência de *marketing*, não foram sustentadas ao longo do tempo, ainda segundo o atual superintendente de comunicação empresarial. Na visão desse administrador, a concentração de áreas afins sob a administração da superintendência e, recentemente, a comunicação empresarial fazendo parte do planejamento estratégico da empresa têm facilitado a integração da comunicação, apesar de toda a complexidade inerente a esse processo. Ele argumenta ainda que a comunicação é uma área estratégica para a Cemig, considerando, principalmente, a necessidade de gestão de ativos intangíveis como a imagem, a marca e a reputação da empresa.

#### • Principais prêmios e conquistas em 2006

Em 2006, a Cemig, conquistou vários prêmios<sup>18</sup>, indicando que a empresa se posiciona entre as melhores do País.

- Prêmio Aberje Minas 2006 – reconhecimento às melhores iniciativas de Comunicação Empresarial em Minas Gerais.
- USP – Irapé vence na categoria *Case de Comunicação Corporativa*.
- Prêmio Abrasca 2006 – melhor Relatório Anual pela transparência das informações.
- Prêmio Apimec – troféu de Companhia Aberta do ano,
- Prêmio Anefac – Fipecafi-Serasa – Troféu Transparência 2006,
- Guia Exame – Você S/A 2006 – A empresa é incluída na lista das 150 melhores empresas para trabalhar.

---

<sup>18</sup> Fontes: Entrevista concedida pelo Superintendente de Comunicação Empresarial da Cemig em 02/02/2007 e portal da Empresa.

- Carta Capital – Cemig é eleita a *mais admirada no Brasil* no segmento fornecedores de energia.
- Dow Jones Sustainability Indexes 2006 – A Cemig foi incluída, pela sétima vez consecutiva, no Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

#### **4.1.2 A cobertura em mídia impressa**

Estudos conduzidos por Carroll e McCombs (2003), sobre as hipóteses da agenda-setting<sup>19</sup>, indicam que o conjunto de coberturas de notícias que a empresa recebe nos meios de comunicação é positivamente relacionado com a percepção do público sobre a empresa. Dessa forma, a mídia deve ser tratada, no contexto da reputação corporativa, como um importante e estratégico grupo de *stakeholders*, impondo à área de Relações Públicas ou, mais especificamente, à área de Assessoria de Imprensa o estabelecimento de uma comunicação dialógica com os meios de comunicação de massa. Portanto, essa análise se justifica, por ser a mídia considerada um dos fatores que gera visibilidade e impacta fortemente a reputação (ALMEIDA, 2005).

Para a avaliação da cobertura da mídia impressa, foram analisados todos os relatórios de mídia da Cemig<sup>20</sup> no ano de 2005. Além disso, foi realizada uma análise de conteúdo das notícias veiculadas, em 2005, sobre a empresa, nos jornais Estado de Minas - o maior jornal regional - e Valor Econômico - o mais influente jornal de economia do País.

De acordo com as informações contidas nos Relatórios de Análise de Mídia, os jornais e revistas onde houve mais inserção de matérias sobre a empresa foram os jornais regionais Estado de Minas, Hoje em Dia, Diário do Comércio, Diário da Tarde e Minas Gerais; os jornais de economia e negócios Valor Econômico e Gazeta Mercantil e os jornais nacionais Jornal do Commercio e Folha de São Paulo; além da revista Exame, especializada em negócios, economia e administração.

---

<sup>19</sup> Agenda-setting: estuda a influência da agenda da mídia na agenda pública.

H1: 1º Nível da agenda-setting: visibilidade na mídia

H2: 2º Nível da agenda-setting: conteúdo (cognitivo), notícias na mídia sobre a empresa

H3: 2º Nível da Agenda-setting: afetivo ou avaliativo – imagem da organização

<sup>20</sup> Relatórios de Análise de Mídia - serviço prestado pela empresa de comunicação – Idéia Fixa à Cemig

A cobertura de assuntos sobre a gestão empresarial na mídia impressa varia de acordo com a linha editorial dos veículos. Às vezes, alguns usam colunas específicas, outros inserem as notícias no caderno de negócios. As notícias variam muito e dependem dos acontecimentos relevantes da empresa em determinados momentos como a construção de usinas, principalmente, porque trazem grandes impactos econômicos, sociais e ambientais, a exemplo da construção da usina de Irapé no Vale do Jequitinhonha, identificadas no *clipping* desse período.

*Energia Redentora*

*[...] a usina hidrelétrica de Irapé, em construção pela Cemig, vai produzir 1,8 milhões de MWh, equivalentes a 5% da energia consumida no Estado. Irapé será um marco para a melhoria das condições de vida da população e da economia da região, devido ao fornecimento de energia sem as restrições existentes atualmente e aos diversos programas de apoio a população dos municípios no entorno da usina que estão sendo implementados pela Cemig... (EM, 06/10/05).*

*Em louvor da competência.*

*Se você ainda não foi até lá, vá logo. Não perca os mais extraordinários espetáculos de técnica e competência ofertados pela Cemig ao povo mineiro, nas obras da hidrelétrica de Irapé... (EM, 23/08/05).*

*E o futuro chegou - Cemig investe o equivalente a um quinto da obra da usina de Irapé para levar conforto e vida nova para famílias no norte de Minas.*

*[...] os investimentos foram realizados dentro do plano sócioambiental da Cemig, que consumiu R\$ 200 milhões, um quinto do total da obra. O programa envolve também ações para a redução dos impactos ambientais do trabalho de preservação da cultura das comunidades atingidas em sete municípios, sendo quatro do vale do Jequitinhonha: Berilo, José Gonçalves de Minas, Leme do Prado e Turmalina; e três do norte de Minas: Grão Mogol, Botu Mirim e Cristália. (EM, 27/12/05).*

Nesse mesmo ano, outro assunto que mereceu destaque na imprensa foi referente ao desempenho econômico-financeiro da empresa.

*Lucro da Cemig cresce 15,6%.*

*A Cemig fechou 2004 com um lucro líquido de R\$ 1,385 bilhão. O resultado foi 15,6% maior que o do ano anterior. A receita líquida ficou em R\$ 7,141 bilhões, alta de 27%. Em comunicado enviado a bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA), a estatal informou que os dados deverão ser encaminhados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), hoje... (EM, 09/03/05).*

*A direção da Cemig quer aprovar a retenção de 65% dos dividendos ordinários de Minas Gerais para amortizar, em trinta anos, dívida de R\$3 bilhões junto a energética referentes à Conta de Resultados a Compensar se (RCA). A proposta será apresentada na Assembleia Geral Extraordinária (AGE) que a estatal mineira promoverá na próxima sexta-feira. Será apresentado também um dividendo extraordinário de com R\$ 897 milhões, montante que deverá ser captado à Cemig pelo mercado... (VE, 26/12/05).*

*Reajuste de tarifa eleva ganho da Cemig em 87%.*

*[...] O desempenho excepcional apresentado pela Cemig tem bases sólidas ancoradas em uma gestão voltada para o atendimento dos interesses de longo prazo de seus acionistas sem ignorar em nenhum momento o benefício social de suas atividades, comentou o presidente do conselho e de extração da Cemig Wilson Brumer... (VE, 02/08/05).*

As notícias sobre a expansão para fora de sua área de atuação repercutiram também na imprensa - sua primeira experiência de internacionalização com obras no Chile, além de sua firme disposição para disputar o controle da Light.

*Cemig inicia sua internacionalização.*

*A companhia energética de Minas Gerais Cemig fará seu primeiro investimento fora do país: uma linha de transmissão de energia elétrica entre Charrua e Temuco, no Chile. O negócio, avaliado em US\$60 milhões, será feito em sociedade com a paulista Alusa...(VE, 14/07/05).*

*Cemig quer parceiros para comprar a Light.*

*A Cemig vai buscar recursos de investidores estrangeiros para entrar na disputa da Light, principal distribuidora de energia do Rio de Janeiro. O governador de Minas, Aécio Neves, disse ontem que o interesse da estatal mineira na compra da Light será um dos assuntos que ele vai discutir com acionistas da Cemig e investidores do mercado financeiro europeu, um encontro marcado em Londres nos próximos dias...(EM, 28/10/05).*

Outro assunto que repercutiu na mídia em 2005 em relação à Cemig foi o número de seis milhões de ligações à sua rede, fortalecendo a liderança da empresa em relação ao número de consumidores.

*Satisfação garantida no mercado elétrico.*

*Maior distribuidora de energia elétrica do País a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) ocupa atualmente também a liderança em número de consumidores, mais de seis milhões. Na área de geração é a quarta em capacidade instalada com seis mil megawatts (MW). No ano passado, a companhia, que atua na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, além de ter uma empresa voltada para a distribuição de gás natural, a Gasmig, registrou lucro de R\$ 1,38 bilhão, resultado já superado de janeiro a setembro, quando alcançou R\$ 1,48 bilhão...(EM, 12/12/05).*

As campanhas de segurança de terceiros e contra as queimadas, em 2005, também foram destaques na mídia.

*A Cemig lançou a campanha de segurança de terceiros 2005, abordando três situações de risco: atividades na construção civil, ligações clandestinas e retirada de objetos preso na rede elétrica. De acordo com empresa, as três situações são responsáveis e pela maioria dos acidentes ocorridos na rede elétrica. As causas de acidentes têm em comum a falta de cuidado, a atenção, conhecimento e planejamento... (EM, 06/07/05).*

*“Queimadas melhor não provocar”. Esse o tema da 15ª campanha da Cemig, que começou no fim de semana, para conscientizar e sensibilizar a população sob os pedidos de fogo, que podem tomar proporções de incêndio e mostrar os riscos e danos à natureza. Outro objetivo é alertar sobre os prejuízos, pois, como o sistema elétrico brasileiro é interligado, uma cidade inteira pode ficar sem luz e ainda prejudicar a iluminação de outro estado. Desde o mês passado foram registrados pela Cemig cerca de 1,6 mil focos de queimadas em Minas ... (EM, 25/07/05).*

Em relação aos temas responsabilidade socioambiental e governança corporativa, a análise de conteúdo identificou uma regularidade da mídia em pautar matérias sobre projetos sociais na comunidade, apoio à cultura, proteção ambiental e transparência na relação aos investidores, o que contribui para aumentar, ainda mais, a sua reputação.

*Comunidades rurais de Minas já se beneficiam do Luz para Todos. Segundo o Ministério, as Centrais Elétricas de Minas Gerais (Cemig) realizou dos 18.282 ligações em 2004, restando ainda 75.381 para 2005. (GM, 25/04/05).*

*Incentivo tem novo formato. Um montante de R\$ 3,5 milhões será destinado ao Filme em Minas - Programa de Estímulo ao Audiovisual para o biênio 2005/2006. O lançamento do edital foi ontem, de manhã, na Secretaria de Estado de Cultura. O patrocínio da Cemig e da secretaria, via leis do Audiovisual e Federal de Incentivo à Cultura, será concedida a sete categorias: longas-metragens; curtas-metragens; documentários em vídeo; novos formatos (vídeo experimental, instalações audiovisuais e arte interativa); desenvolvimento de projetos, publicações; e incentivo especial ao cinema nacional. (EM, 09/08/05).*

*Na saúde e da doença. [...] eleita líder mundial em sustentabilidade em seu setor pela bolsa de Nova York, a Cemig participa, há seis anos, do índice Dow Jones de sustentabilidade, com práticas que se posicionou como as melhores do mundo. Entre elas está o programa socioambiental da usina de Irapé, no vale do Jequitinhonha... (EM, 27/12/05).*

*Empresas podem lucrar com a ética. As pressões de consumidores, entidades civis e, sobretudo, investidores do mercado de ações por mais transparência e práticas socialmente responsáveis vêm transformando o cotidiano de empresas em todo mundo. Desde os anos 80, os conceitos baseados na ética corporativa orientam políticas a favor do meio ambiente, da saúde e do respeito aos direitos humanos. Nesta entrevista ao Estado de Minas, Roberto de Souza Gonzalez, assessor da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC) para esses temas, explica ser possível encontrar o equilíbrio entre lucro e a visão humanitária. E mais: as empresas comprometidas com as boas práticas são alvos de fundos dispostos a pagar mais por seus papéis. Para ele, a governança corporativas é uma realidade no País tendo bons exemplos no Itaú, Localiza e Cemig... (EM, 20/11/05).*

*Relação com Investidores. Prêmio destaca transparência e atuação em ofertas públicas. As boas práticas de governança corporativa, em especial, a comunicação com investidores, vêm ganhando terreno no Brasil não só das companhias que já atuam na bolsa como também daquelas que estão lançando ações no pregão... Concorrerem à premiação máxima, o Gran Prix de melhor programa de RI: Bradesco, Itaú, Cemig, PETROBRAS, Vale do Rio Doce e VCP, entre as que integram o Ibovespa. (VE, 27/05/05).*

A análise de mídia identificou que, em 2005, a maioria das notícias veiculadas na mídia impressa foram favoráveis à Cemig, cerca de 97% e apenas 7% foram desfavoráveis. Destaca-se uma notícia desfavorável à empresa, identificada no *clipping*, referente à morte de um menino envolvido em um acidente na rede elétrica:

*Cemig condenada por menino morto em terraço.  
A alegação do desembargador é de que deve haver uma distância de segurança para a instalação de redes e postes elétricos entre os mesmos e os imóveis. (DT, 11/04/05).*

Observa-se, pela análise de conteúdo das matérias, no período pesquisado, que o discurso da Cemig, de um modo geral, é bem aceito pela mídia. Além de ser considerada uma empresa líder no setor de energia e uma das maiores empresas brasileiras, a mídia também reconhece as iniciativas da empresa para as questões de responsabilidade socioambiental e de governança corporativa, o que contribui para sua *distintividade*. No período pesquisado, não se identificou nenhuma crise da Empresa, com repercussão na mídia, que pudesse afetar sua reputação.

#### **4.2 Pesquisa qualitativa: análise de conteúdo**

A pesquisa qualitativa foi realizada nos seguintes meios de comunicação da Cemig produzidos em 2005: relatório anual, o relatório de sustentabilidade, o portal (*website*) da empresa e campanhas publicitárias internas e externas, (ANEXO A). A pesquisa foi desenvolvida por meio de análise de conteúdo, tendo como propósito identificar e contar todas as citações textuais ou gráficas presentes nesses materiais, para cada um dos indicadores de expressividade, conforme quadro 5, modelo de Halderen e Riel (2006). Para isso foi construída uma tabela de categorização por indicador para contagem do número de citações. Para se chegar ao número total de citações nas expressões *sinceridade* e *transparência*, foi feito o somatório das citações dos indicadores pertencentes a cada uma dessas expressões, conforme tabela 1 e para a expressão *consistência*, conforme tabela 3.

Pode-se constatar que expressões de identidade corporativa *sinceridade*, *transparência* e *consistência* estão substancialmente presentes na comunicação da empresa nos meios de comunicação analisados. Nota-se que o número de citações varia para cada expressão e para cada um de seus indicadores, dependendo da unidade de análise pesquisada, conforme números mostrados na tabela 1.

**TABELA 1**  
**Número de citações por unidade de análise**

Expressividade Corporativa	Indicadores de Expressividade	Relatório Anual	Relatório de Sustentabilidade.	Portal (Internet)	10 Campanhas internas. e externas	Total Parcial	Total Geral
Sinceridade	Revela integridade da identidade da empresa	82	147	148	163	540	549
	Revela autenticidade da identidade da empresa	NA <sup>21</sup>	NA	NA	NA	-	
	Expressa a honestidade da empresa	6	2	1	0	9	
Transparência	Ampla abertura e clareza das informações	77	7	4	8	96	121
	Garante relevância e confiabilidade das informações	5	0	3	0	8	
	Estimula o diálogo com os <i>stakeholders</i>	5	0	5	7	17	
Consistência <sup>22</sup>	Consistência entre mensagens corporativas	115	90	145	107	457	457
	Consistência das mensagens ao longo do tempo	NA	NA	NA	NA	-	
<b>Nº de Citações</b>		290	246	306	285		<b>1127</b>

**Fonte: Dados da pesquisa.**

É importante destacar alguns aspectos revelados na comunicação da Cemig. Em todo o material publicitário analisado, a marca da empresa é o elemento visual que mais se destaca. Segundo pesquisa realizada em 2005 pela Troiano Consultoria de Marcas, a logomarca verde-escura e traço amarelo, sustentada pelo *slogan: Cemig: a melhor energia do Brasil*, transmite força e credibilidade. Esse *slogan* expressa a visão da empresa assim declarada: *A Cemig será a melhor empresa de energia do Brasil*.

Nota-se, em várias peças publicitárias, a presença de pessoas e de espécies da fauna e da flora brasileiras com destaque para a preservação de animais em extinção, o que leva a perceber a preocupação da empresa ao tratar as questões ligadas à responsabilidade socioambiental.

No intuito de detalhar os resultados dessa análise de conteúdo, destacam-se a seguir, algumas citações textuais ou gráficas que apontam a presença de indicadores de expressividade corporativa.

<sup>21</sup> NA – não avaliado, pois o período de análise de um ano não é suficiente para se tirar conclusões a respeito dos indicadores: *revela autenticidade da Identidade e consistência das mensagens ao longo do tempo*.

<sup>22</sup> A tabela 3 detalha os valores encontrados na análise de conteúdo em relação à consistência entre mensagens corporativas.

#### 4.2.1 Expressão corporativa: sinceridade

##### 1a) Revela a integridade da identidade da empresa

Várias citações textuais encontradas nos veículos de comunicação analisados revelam expressões de integridade da identidade da empresa. Essas citações sugerem que o comportamento da empresa está alinhado com atributos de sua identidade declarados em sua missão: *atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social*.

A seguir, transcreve-se o texto da campanha publicitária veiculada na TV para anunciar a marca histórica de seis milhões de consumidores ligados à rede da Cemig.

*Se você pudesse ver a energia que forma ela teria? A forma de um cuidado, de uma vitória. A forma de uma novidade. Para alguns, ela pode ter a forma de um reconhecimento, de uma descoberta. Para a Cemig, energia tem essas e outras formas. Seis milhões de ligações. É dessa forma que o governo de Minas e a Cemig, a maior distribuidora de energia elétrica da América Latina, levam o desenvolvimento e qualidade de vida a milhões de mineiros. (Campanha publicitária empresa, veiculada em 2005, ao atingir seis milhões de consumidores ligados à sua rede).*

O vídeo para TV, em que se insere a fala com esse texto quer mostrar o cuidado da empresa com o meio ambiente na preservação da fauna, suas ações de responsabilidade social com a iluminação de campos de futebol de várzea, promovendo a integração comunitária com a prática de atividades esportivas, sua relação com a comunidade e a energia como insumo para o desenvolvimento e qualidade de vida da população mineira.

Outro texto sugere integridade da Cemig ao mostrar que a empresa explora outros tipos de energia, como o gás por meio de sua subsidiária Gasmig.

*Em 2005, a Gasmig investiu R\$ 44 milhões na expansão de sua rede de distribuição no Estado. Foram construídos mais de 93 km de redes de distribuição, cuja extensão total foi de 336 km no final de 2005, representando um crescimento de 38% em relação a 2004. A expansão da rede da Gasmig permitiu ampliar a distribuição de gás natural aos clientes, que, ao final de 2005, somaram 233, sendo 155 empresas, 76 postos de gás natural veicular e duas usinas termelétricas. O número de clientes atendidos pela Gasmig cresceu 13,8%, de 2004 a 2005. (Relatório Anual 2005, p.46).*

A empresa declara em sua missão sua intenção de atuar no setor de energia no sentido mais amplo e não só no setor específico de energia elétrica.

Outras citações a seguir denotam integridade da empresa ao informar investimentos em responsabilidade social e ao tornar público informar o índice de satisfação dos consumidores em relação à qualidade de seus serviços, conforme declarados em sua missão.

*Irapé representa um investimento de cerca de R\$ 1 bilhão, dos quais R\$ 200 milhões estão sendo destinados à parte socioambiental, um marco no setor elétrico que está resultando em grandes benefícios para a população.(Relatório de Sustentabilidade 2005)*

Verifica-se que na construção da Usina de Irapé, a empresa investiu R\$ 200 milhões, cerca de 20% do investimento total, em investimentos sociais e ambientais.

*[...] Dessa forma, alcançamos, em pesquisa realizada pelo agente regulador, um índice de satisfação de nossos consumidores superior a 67%, classificado como melhor desempenho entre as concessionárias da Região Sudeste do Brasil. (Relatório Anual 2005, p.20).*

A informação acima indica que a empresa está comprometida com a qualidade de seus serviços.

### **1b) Revela a autenticidade da empresa**

A *autenticidade* da identidade da empresa, entendida como a continuidade dos atributos da identidade desde a origem da organização, não pode ser avaliada, uma vez que a análise de conteúdo foi realizada nos materiais de comunicação veiculados somente no ano de 2005, período esse considerado pouco representativo em relação à história da empresa.

### **1c) Expressa honestidade**

Citações sobre ocorrências graves, desafios futuros e/ou melhorias necessárias são relacionadas a seguir.

*Nos últimos cinco anos houve um decréscimo de 28,2% do número de acidentes de trabalho com relação a empregados próprios e aos das empresas contratadas. No último ano, essa queda foi de 4,8%. Houve, no entanto, uma elevação na taxa de gravidade de empregados próprios devido à ocorrência de quatro vítimas fatais por acidentes com veículos e choque elétrico. Esses acidentes reforçam a importância do processo de melhoria contínua preconizado na nossa política de acidente zero. (Relatório Anual 2005, p. 146).*

Essa notícia revela honestidade da empresa ao assumir o crescimento de acidentes fatais em 2005.

*Um dos principais desafios que vislumbramos é a gestão de uma companhia cada vez maior e mais complexa. Apesar de nos concentrarmos em nossas principais áreas de atuação, novas empresas estão sendo incorporadas ao grupo em diversas formas de participação, requerendo o aprimoramento de modelo de gestão com vista a adequarmo-nos da maneira mais eficiente possível a esses arranjos, tendo sempre como objetivo a agregação de valor. (Relatório Anual 2005, p.30 e31).*

O texto acima sugere que a empresa está sendo honesta ao informar uma situação de desafio futuro de gestão em uma organização cada vez maior e mais complexa.

No material analisado, não foram encontradas citações em que a empresa assume culpa por alguma falha ou erro que tenham ocorrido no exercício de sua atividade.

#### **4.2.2 Expressão corporativa: transparência**

##### **2a) Ampla abertura e clareza de informações**

O texto a seguir mostra que os objetivos estratégicos e sociais da empresa são claramente definidos.

*Nossa estratégia pode ser assim resumida em duas grandes linhas de atuação:*

- 1) Ampliação da área de atuação, com foco no setor elétrico.*
  - *Crescimento fora da área geográfica atual.*
  - *Primeiros passos em investimentos em projetos internacionais.*
  - *No País, expansão até os limites permitidos pela regulação, com crescimento sustentável.*
- 2) Geração constante de valor para os nossos acionistas e para a comunidade que servimos.*
  - *Nova política de dividendos com a distribuição de (payout) semestral de 50% do lucro líquido e dividendos extraordinários, a cada dois anos, sempre que houver caixa livre.*
  - *Responsabilidade social e ambiental.*
  - *Melhores práticas de governança corporativa.*
  - *Crescimento da participação de mercado, nos três segmentos: geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.*
  - *Ser a melhor empresa para trabalhar. (Relatório Anual 2005, p. 15).*

Essa informação, além de indicar transparência na comunicação, gerando mais confiança nos *stakeholders*, está alinhada com a identidade da empresa expressa em sua missão/visão, valores e *slogans*.

Os resultados dos objetivos estratégicos são divulgados, conforme mostra a declaração do Diretor-Presidente da empresa.

*O lucro inédito de R\$ 2 bilhões foi proporcionado pelo aumento de vendas de energia de 4,5%, a despeito da competição promovida pelo atual marco regulador. Nossa experiência anterior em negociar com consumidores livres foi essencial para atingirmos excelente resultado nesse segmento de mercado. Destaca-se, também, nossa disposição em contribuir para o processo de consolidação do marco regulador do setor elétrico implantado pelo governo federal. O ano de 2005 registrou o início de nossa experiência com obras internacionais, com ganho da licitação para construção de uma linha de transmissão entre cidades de Charrua e Nueva Temuco, no Chile. Outra realização importante foi a entrada em operação da Usina de Aimorés que aumentou nossa capacidade instalada em 162 MW e a obtenção da concessão para construir e operar a usina de Baguari através do consórcio formado com Furnas Elétricas SA e Neoenergia SA. Vale ressaltar que a Cemig foi selecionada pelo sexto ano consecutivo para compor o Índice Dow Jones de Sustentabilidade e eleita a líder mundial no setor elétrico. (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2006c).*

Essa declaração do Diretor-Presidente revela que objetivos estratégicos, definidos no planejamento da empresa, foram alcançados: investimento em projetos internacionais, crescimento fora da área geográfica atual, geração de valor para os acionistas e para a comunidade servida, crescimento da participação de mercado. A empresa mostra transparência ao divulgar o que foi planejado como objetivos estratégicos e, em seguida, os resultados alcançados.

Os resultados dos objetivos sociais são divulgados, conforme mostra o texto abaixo.

*Com investimentos de cerca de R\$ 4 milhões, o programa beneficia mais de 1.000 escolas localizadas, em sua maioria, no Vale do Jequitinhonha, Mucuri e Norte de Minas, e mais de 35.000 alunos entre crianças e adultos. Pessoas que, muito além de energia, estão recebendo conforto, segurança, cultura e uma melhor qualidade de ensino. (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005b).*

A empresa também mostra transparência quando divulga resultados em investimentos sociais. É crescente a percepção dos clientes em relação a essas ações sociais, clientes que, além de exigirem qualidade de produtos e serviços e boa relação custo-benefício, valorizam as empresas que aplicam parte de seu lucro em investimentos socioambientais.

Ações e metas futuras em relação aos objetivos são definidas conforme exemplificado na tabela 2.

**TABELA 2**  
**Programa de investimentos**

PROGRAMA DE INVESTIMENTOS

	VALORES EM MILHÕES DE REAL			
	2004	2005	2006	2007
Geradora	495	397	128	98
Transmissora	69	20	108	16
Distribuidora	316	691	1.298	1.335
Distribuição	290	665	1.108	1.005
Ampliação e reforço de redes existentes	221	276	255	577
Luz para Todos – 1ª fase	69	124	22	-
Luz para Todos – 2ª fase	-	167	823	428
Expansão com recursos do consumidor	-	98	8	-
Subtransmissão	26	26	190	330
<i> Holding</i>	48	53	107	82
<b>Subtotal</b>	<b>928</b>	<b>1.161</b>	<b>1.641</b>	<b>1.531</b>
Rosal	134	4	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>1.062</b>	<b>1.165</b>	<b>1.641</b>	<b>1.531</b>
Outros Negócios	31	-	-	-
Conciliação com Fluxo de Caixa (*)		191		
<b>Total</b>	<b>1.093</b>	<b>1.356</b>	<b>1.641</b>	<b>1.531</b>

(\*) inclui Adiantamento a Fornecedores e Almoxarifado

Fonte: COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a, p.48.

Observa-se que a empresa apresenta um programa de investimentos futuros até 2007, para realização dos seus objetivos estratégicos.

Figuras, gráficos ou tabelas expõem visualmente os resultados dos objetivos estratégicos que são comparados com anos anteriores, conforme exemplificado no gráfico 1.

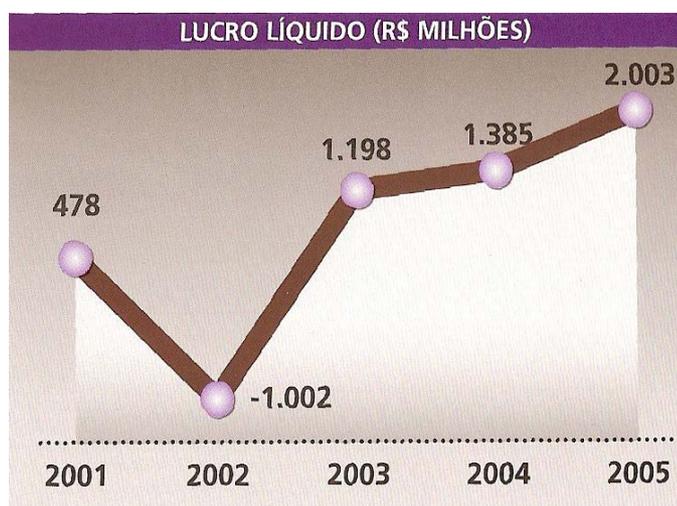


Gráfico 1 – Lucro líquido da Cemig (R\$ milhões)

Fonte: COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a, p. 3.

A comparação de resultados atuais com os de anos anteriores indica transparência e facilita o conhecimento e a análise dos *stakeholders* em relação à empresa.

No material analisado, não foram encontrados registros que comparam a empresa com seus concorrentes, em relação aos resultados dos objetivos estratégicos e sociais.

## **2b) Garante a relevância e a confiabilidade da informação.**

A informação divulgada passa por uma auditoria externa, conforme citação textual abaixo.

*Os representantes da Deloitte participaram da AGO realizada em 29 de abril de 2005 e das reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal, ambas em 7 de março de 2005, quando examinaram as demonstrações financeiras de 2004 (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a, p. 64).*

A auditoria externa certifica as informações divulgadas pela empresa atestando-lhe confiabilidade e transparência.

A divulgação de seus relatórios econômicos, financeiros e sociais segue padrões estabelecidos por normas nacionais e internacionais.

*Nossas demonstrações financeiras são divulgadas segundo normas contábeis nacionais (BRGAAP) e internacionais (USGAAP). (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a, p. 53).*

A padronização de relatórios, com base em normas e padrões nacionais e internacionais, é uma conduta empresarial que leva à transparência.

A empresa define questões relevantes a serem divulgadas a partir de consultas aos *stakeholders*:

*Um outro aspecto que destaca a Empresa no contexto nacional e internacional é a grande diversidade de nossos acionistas no País e no exterior, dos quais recebemos contribuições valiosas na missão de planejar e gerir nossos negócios. (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a, p.23).*

Percebe-se que a empresa revela sintonia e transparência ao aceitar a contribuição de *stakeholders* prioritários na gestão de seus negócios.

## **2c) Estimula o diálogo**

A empresa estimula novas maneiras de estabelecer diálogos ativos com seus *stakeholders*, utilizando, inclusive, fóruns *on line*.

*Em 2005, participamos de 40 seminários e encontros com investidores, sete congressos e conferências no Brasil e no exterior, três road shows no exterior além de um grande número de reuniões, teleconferências e videoconferências com analistas e investidores. (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2005a, p. 91).*

Buscar novas formas de comunicação dialógica com os *stakeholders* contribui para fortalecer a imagem e aumentar a transparência da empresa.

Não foram encontrados registros que indiquem que a Cemig divulga em seus relatórios *feedbacks* de *stakeholders*.

#### **4.2.3 Expressão corporativa: consistência**

##### **3a) consistência entre mensagens corporativas**

Para verificação da consistência entre mensagens corporativas, encontradas nos materiais analisados, realizou-se uma análise de conteúdo com base nos atributos da identidade da empresa expressa em termos de seus valores, visão, missão e *slogans*. Um dos resultados dessa análise revela consistência entre as mensagens corporativas por refletir de forma integrada e coesa os atributos da identidade da empresa. Do total de 457 citações que denotam consistência das mensagens constantes da tabela 3, cerca de 3% delas foram relativas à missão/visão, 8% a *slogans* e 89% a valores sustentados pela empresa (qualidade de serviço, respeito aos clientes, respeito aos acionistas, responsabilidade ambiental, responsabilidade social, saúde e segurança dos colaboradores e terceiros, compromisso com a governança, preservação da imagem e da marca Cemig e relacionamento responsável com a imprensa), conforme tabela 3, a seguir.

**TABELA-3**  
**Número de citações – consistência entre mensagens – Cemig**

Expressão de Identidade	Relatório Anual	Relatório de Sustentabilidade	Portal (Internet)	10 Campanhas Publicitárias	Nº Total Citações
<b>Missão</b>	5	0	2	0	7
<b>Visão</b>	3	0	1	0	4
<b>Slogan</b>	2	3	9	23	37
<b>Valores<sup>23</sup>:</b>					
Qualidade de serviço	10	3	15	12	40
Respeito aos clientes	6	2	14	8	30
Respeito aos acionistas	20	3	22	1	46
Responsabilidade ambiental	30	22	18	17	87
Responsabilidade social	21	48	14	16	99
Saúde e segurança (colaboradores e terceiros)	10	6	15	19	50
Compromisso com a governança	5	0	19	1	25
Preservação da imagem e da marca Cemig	1	3	6	5	15
Relação responsável c/ sociedade e imprensa	2	0	10	5	17
<b>Número total de citações</b>	<b>115</b>	<b>90</b>	<b>145</b>	<b>107</b>	<b>457</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3b) Consistência entre as mensagens corporativas ao longo do tempo

Como a pesquisa foi realizada com o material de divulgação produzido em 2005, não foi possível avaliar a consistência entre as mensagens ao longo do tempo.

## 4.3 Pesquisa quantitativa

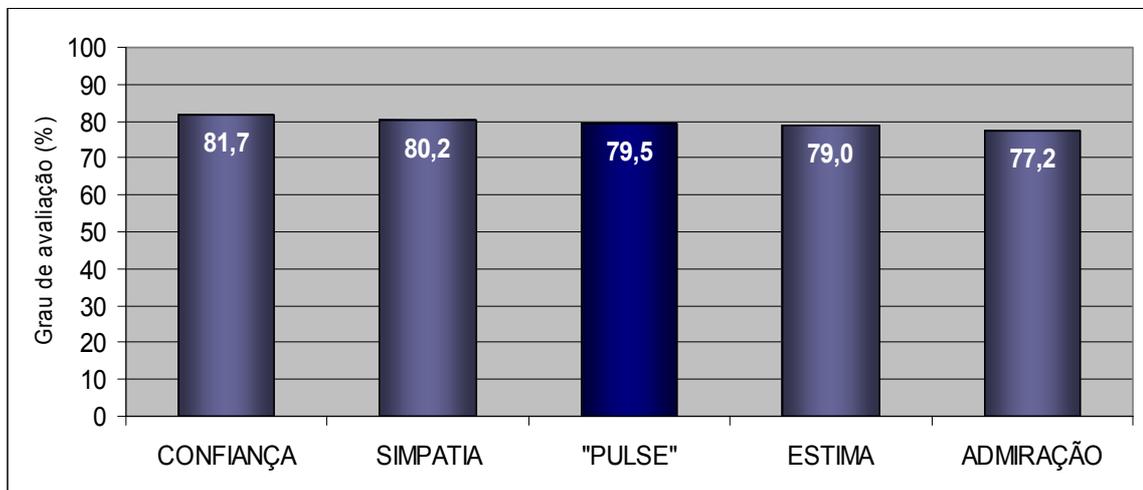
### 4.3.1 Avaliação do pulse da reputação

Inicialmente procurou-se obter uma avaliação geral da reputação da Cemig, mensurando o grau de *confiança*, *simpatia*, *estima* e *admiração* dos clientes livres, em relação à Empresa. Esses quatro atributos formam o chamado *Pulse* da reputação de uma empresa. Em outras palavras, uma empresa que tem uma reputação positiva desfruta de um elevado grau de confiança, simpatia, estima e admiração de seus *stakeholders*. Portanto, segundo Riel e Fombun (2007), o valor do *Pulse* significa a avaliação geral da reputação da empresa.

<sup>23</sup> Fonte: Declaração de Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional - Doc. nº AQ 021, de 11/05/04. Disponível em: <<http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/s-8-ptb.html>> Acesso em: 15 mar. 2007.

O gráfico 2 apresenta as avaliações desses quatro atributos que formam o valor do *Pulse* da reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres. Os resultados apresentados mostram que, em média, 81,7% dos entrevistados confiam, 80,2% simpatizam, 79,0 % estimam e 77,2% admiram a Cemig. O valor do *Pulse* que é representado pela média aritmética desses quatro atributos foi 79,5 pontos, (escala de 0,00 a 100,00), o que responde a segunda questão complementar desta pesquisa – *em que grau os clientes livres estimam, admiram a Cemig, simpatizam com ela e nela confiam?*”

O expressivo valor encontrado para o *Pulse* confirma que a empresa tem uma reputação forte na avaliação dos clientes livres.



**Gráfico 2 – Grau de avaliação: confiança, simpatia, estima e admiração**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### **4.3.2 Mensuração da reputação**

O foco de análise-1 teve como objetivo mensurar a reputação da Cemig na percepção de seus clientes livres. Para isso, foi utilizada a metodologia RepTrak™, desenvolvida pelo Reputation Institute, em que se analisam vinte e três atributos agrupados em sete dimensões: produtos e serviços, liderança, desempenho, ambiente de trabalho, cidadania, governança e inovação.

A tabela 4 mostra os resultados da média, desvio-padrão e coeficiente de variação para cada dimensão estudada.

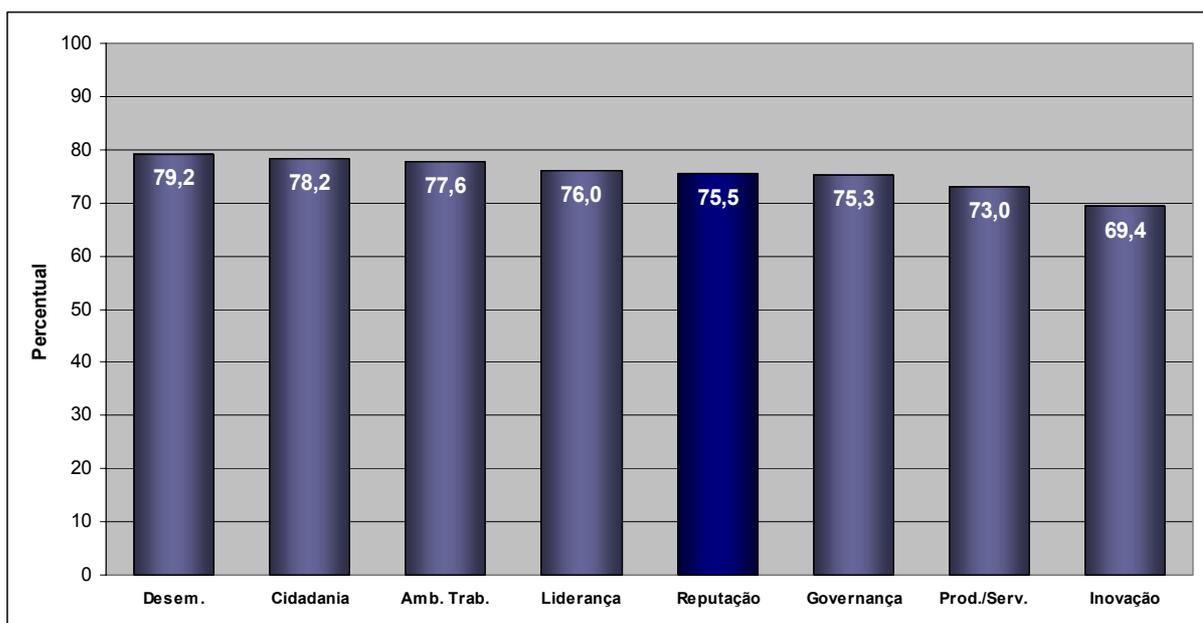
**TABELA 4**  
Estatísticas descritivas das variáveis do estudo – Reputação

<b>Dimensão</b>	<b>Média (%)</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação (%)</b>	<b>Casos Válidos</b>
<b>1. Reputação</b>	<b>75,52</b>	<b>18,82</b>	<b>24,92</b>	N = 62
1.1 Produtos e serviços	72,98	19,76	27,07	N = 62
1.2 Ambiente de trabalho	77,60	17,16	22,11	N = 62
1.3 Liderança	76,01	16,99	22,35	N = 62
1.4 Governança	75,27	17,86	23,73	N = 62
1.5 Cidadania	78,23	18,01	23,02	N = 62
1.6 Inovação	69,35	22,58	32,56	N = 62
1.7 Desempenho	79,21	19,42	24,52	N = 62

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nota-se que a média obtida para a dimensão Reputação foi 75,52 (escala de 0,00 a 100,00), indicando que a Cemig é percebida pelos clientes livres como uma empresa que tem uma reputação positiva. Para o Reputation Institute, as empresas avaliadas com índices de reputação entre 70,00 e 80,00 têm uma boa reputação. Por conseguinte, além de serem admiradas, essas empresas detêm a confiança de seus clientes.

A seguir, apresentamos o gráfico 3 que exibe as médias obtidas para cada dimensão da reputação.



**Gráfico 3 – Dimensão da Reputação**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

A análise de variância (ANOVA) mostrou que as médias das dimensões da reputação diferem estatisticamente ( $p=0,00$ ). Verifica-se que a dimensão *desempenho* - 79,2 pontos teve a melhor avaliação dentre todas as dimensões da reputação, respondendo, então, a primeira questão complementar desta pesquisa – *qual é a dimensão mais importante da reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres?* Em segundo lugar aparece a dimensão *cidadania* - 78,2 pontos e, em terceiro, *ambiente de trabalho* - 77,6 pontos (escala de 0,00 a 100,00). Verifica-se também que a diferença entre a dimensão melhor avaliada (*desempenho* – 79,2 pontos) e a pior avaliada (*inovação*- 69,4 pontos) foi de 9,8 pontos. Isso mostra que, de maneira geral, a reputação da Cemig foi bem avaliada em praticamente todas as dimensões. A dimensão *produtos e serviços* teve a segunda pior avaliação com 73,0 pontos. Esse resultado foi influenciado negativamente, pelo atributo *seus produtos e serviços oferecem adequada relação custo/benefício*, cuja média foi apenas 61,8 pontos. Isso indica que, para os clientes livres que compram energia em grandes volumes, o custo desse insumo é muito significativo. Todos os demais atributos da dimensão *produtos e serviços* foram bem avaliados.

A figura 13 mostra o percentual de participação de cada uma das sete dimensões na reputação da Cemig, de acordo com o modelo de representação RepTrak™ Scorecard do Reputation Institute. Observa-se que há uma distribuição quase uniforme de valores para as sete dimensões, o que mostra que a empresa foi bem avaliada em todas elas.



**Figura 13 – Participação (%) de cada dimensão na reputação da CEMIG – RepTrak™ scorecard**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

### 4.3.3 Mensuração das expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência

O objetivo do foco de análise-2 da pesquisa foi mensurar as expressões corporativas sinceridade, transparência e consistência no processo de comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres. A tabela 5 mostra os resultados da média, desvio-padrão e coeficiente de variação para cada dimensão estudada.

**TABELA 5**  
Estatísticas descritivas das variáveis do estudo – Expressividade corporativa

Dimensão	Média (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)	Casos Válidos
Transparência	75,34	18,53	24,60	N = 62
Consistência	74,60	21,59	28,94	N = 62
Sinceridade	73,66	21,78	29,57	N = 62

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que as médias das expressões *transparência* – 75,34, *consistência* – 74,60 e *sinceridade* – 73,66, (escalas de 0,00 a 100,00) são elevadas, revelando significativo grau de expressividade corporativa no processo de comunicação da Cemig, na percepção dos clientes livres, conforme tabela 4 (Estatísticas Descritivas das Variáveis do Estudo) e representado no gráfico 4.

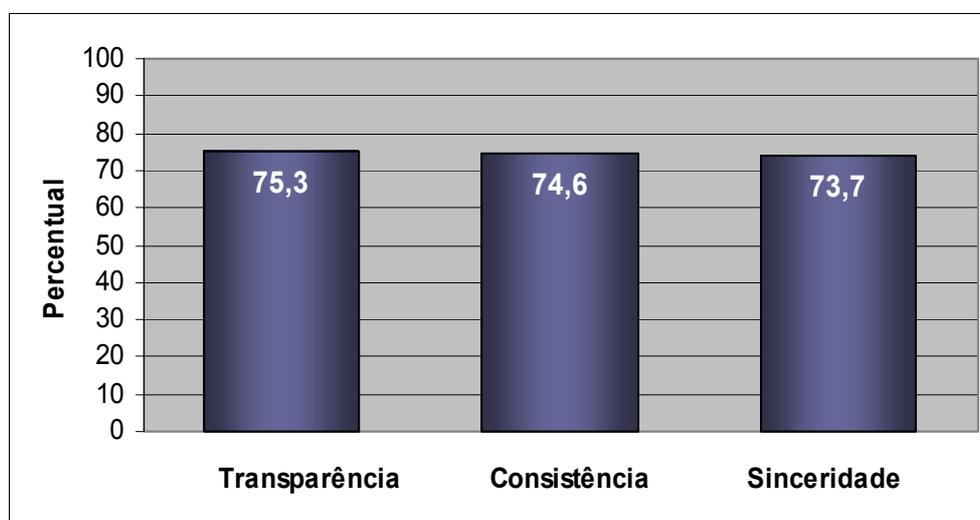


Gráfico 4 – Média da transparência, consistência e sinceridade

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.4 Resultados do modelo da pesquisa

Para analisar o impacto de cada uma das expressões sinceridade, transparência e consistência da comunicação na reputação da Cemig, recorreu-se ao modelo de regressão linear. O método utilizado para selecionar as expressões corporativas foi o *Enter*, método esse que não exclui nenhuma delas, deixando que a importância de todas seja visível. Pela tabela 6 percebe-se que o modelo ajustou-se muito bem aos dados, com um  $R^2$  ajustado de 77,1% .

**TABELA 6**  
Ajuste do modelo de regressão

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
0,885(a)	0,783	<b>0,771</b>

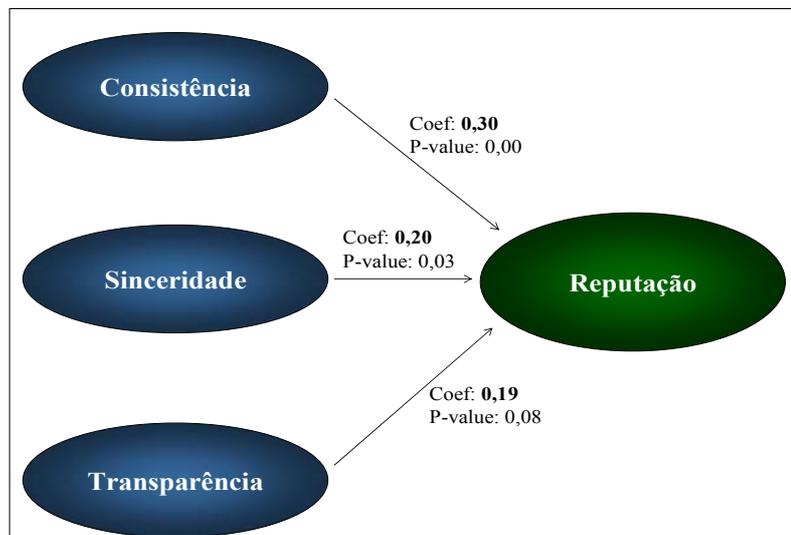
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 7 e a figura 14 mostram os resultados do modelo da pesquisa.

**TABELA 7**  
Coeficientes de regressão

	Coeficientes não padronizados		t	Nível de significância
	B	Erro padrão		
Constante	1,796	0,272	6,602	0,000
Consistência	<b>0,298</b>	0,089	3,353	<b>0,001</b>
Sinceridade	<b>0,200</b>	0,089	2,239	<b>0,029</b>
Transparência	<b>0,185</b>	0,105	1,757	<b>0,084</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 14 – Resultados do modelo de pesquisa**  
Fonte: Dados da pesquisa.

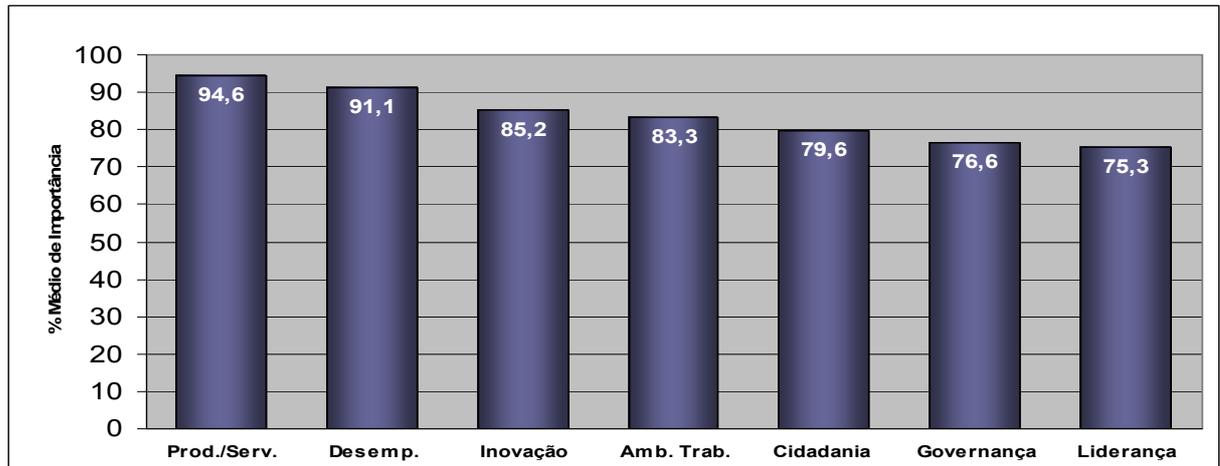
Os resultados da análise de regressão linear (tabelas: 6 e 7 e figura 15) mostraram que a expressão corporativa *consistência* é a que exerce maior influência na reputação da Cemig na percepção dos clientes livres, com (coef.= 0,30 e p = 0,00), respondendo, assim, a terceira questão complementar desta pesquisa – *qual das expressões corporativas sinceridade, transparência ou consistência impacta de forma mais determinante a reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres?*

As demais expressões corporativas *sinceridade* (coef.= 0,20 e p = 0,03) e *transparência* (coef.= 0,19 e p = 0,08) também exercem influências significativas na reputação. Portanto, esses achados mostram evidências estatísticas para afirmar que aumentos ocorridos nas expressões corporativas *consistência, sinceridade e transparência* acarretarão aumentos significativos no nível de reputação percebido.

Esses achados respondem a questão central desta pesquisa - **em que medida a comunicação corporativa da Cemig influencia a reputação da organização, na visão de seus clientes livres, considerando as seguintes expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na sua comunicação?**

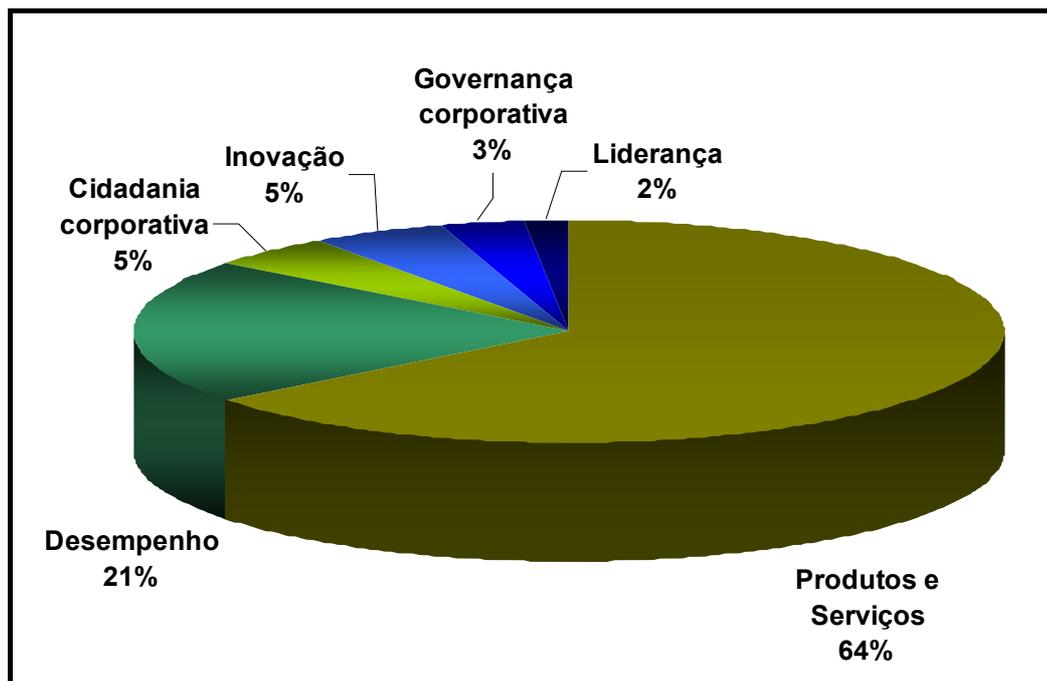
#### ***4.3.5 Visão geral sobre a reputação***

Incluíram-se duas questões na pesquisa quantitativa sobre as dimensões que constroem a reputação na percepção dos clientes livres, embora não façam parte do modelo da pesquisa. A primeira questão pedia que se avaliassem entre as dimensões - produtos e serviços, liderança, ambiente de trabalho, governança, cidadania, desempenho e inovação - quais seriam mais importantes para a reputação. A segunda pedia que se indicasse apenas uma dimensão considerada a mais importante. Os gráficos 5 e 6 mostram os resultados:



**Gráfico 5 – Grau de importância (%) das dimensões da reputação na percepção dos clientes livres**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

A dimensão produtos e serviços, além de ter tido a maior média, teve o menor desvio-padrão, o que mostra menor dispersão de notas dadas a essa dimensão. Conclui-se, dessa maneira, que a grande maioria dos respondentes avaliou positivamente a dimensão produtos e serviços (94,6), seguida das dimensões desempenho (91,1) e inovação (85,2). As demais dimensões foram avaliadas com médias entre 83,3 e 75,3. Essa avaliação vem confirmar que a dimensão mais importante da reputação é produtos e serviços, seguindo tendência verificada em outras pesquisas nacionais e internacionais que apontam essa dimensão como a mais importante da reputação, na percepção do público geral. Em outras palavras, ter um bom conceito em produtos e serviços é ponto de partida para se construir e sustentar uma boa reputação.



**Gráfico 6 – Dimensão mais importante para a reputação**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com relação à pergunta “qual a dimensão mais importante para a reputação de uma empresa”, os resultados apontam que 64% dos entrevistados confirmaram que produtos e serviços é considerada a dimensão mais importante. Em segundo, lugar aparece a dimensão desempenho com 21% das respostas. A soma dessas duas dimensões representa 85% da preferência dos respondentes como mais importantes para a reputação de uma empresa. Portanto, pode-se concluir que, na percepção dos clientes livres, produtos e serviços e desempenho são as dimensões determinantes da reputação. As demais dimensões: cidadania (5%), inovação (5%), governança (3%), liderança (2%) não foram considerados como mais importantes. A dimensão ambiente de trabalho não foi mencionada pelos clientes livres como dimensão mais importante da reputação.

#### **4.4 Comparando os resultados qualitativos e quantitativos**

Um aspecto importante deste estudo foi a indicação da existência de um forte alinhamento entre a identidade comunicada pela Cemig, nas expressões sinceridade, transparência e consistência e as percepções dos clientes livres, com base nessas mesmas expressões. A análise de conteúdo revelou que essas expressões corporativas aparecem com frequência nos materiais de divulgação da empresa. Analogamente, a pesquisa quantitativa

mostrou que essas expressões corporativas são também percebidas pelos clientes livres. Isso confirma a importância da comunicação corporativa na construção e sustentação de uma reputação positiva da Cemig.

## 5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as principais conclusões sobre o resultado da pesquisa. Serão tratadas ainda as limitações desta pesquisa, as possíveis implicações teóricas e práticas e sugestões para estudos futuros.

A análise dos conceitos de comunicação e reputação, tratados neste estudo, foi limitada ao contexto da organização e seu relacionamento no ambiente social com um público específico.

Os modelos adotados procuraram responder a seguinte questão central: **em que medida a comunicação corporativa influencia a reputação da organização, na visão de um grupo de clientes, considerando as expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência, manifestadas na sua comunicação?**

Em um mercado global e informatizado, a comunicação passa a ser considerada elemento essencial nas organizações. Além das ações gerenciais empreendidas com o objetivo de atender as expectativas da empresa e dos diversos públicos, uma política de comunicação eficaz pode contribuir significativamente para construir e sustentar a reputação das empresas.

A reputação é o resultado de um processo de construção simbólica entre os diversos atores sociais, sendo os principais a organização e seus públicos prioritários. Deve ser encarada pelas organizações como um ativo intangível de longo prazo capaz de assegurar confiança, credibilidade, admiração, estima e reconhecimento. A reputação é fundamental para as organizações, na medida em que cria diferenciação e vantagem competitiva, fortalecendo seus relacionamentos e garantindo sustentabilidade ao negócio.

O acirramento da competição, em praticamente todos os ramos de atividade, tem levado as empresas a valorizarem seus ativos intangíveis – as patentes, as licenças, os contratos, a propriedade intelectual, as bases de dados, o *kown how* dos empregados e reputação de produtos e da empresa – como forma de se distinguirem no mercado para obterem vantagem competitiva sustentável. Entre todos esses ativos, a reputação tem sido considerada pelos gestores como o mais relevante.

No entanto, como se viu no capítulo 4, a reputação é o resultado de percepções e realidades. Ao gerenciar a reputação, é fundamental avaliar se as percepções dos *stakeholders* estão alinhadas à realidade da empresa, ou seja, se as percepções dos diversos públicos são boas, mas a realidade da empresa é ruim, ações devem ser tomadas no sentido de melhorar essa realidade, minimizando os riscos de reputação. Por outro lado, se essas percepções são

ruins, apesar de a realidade da empresa ser boa, investimentos em comunicação devem ser feitos para capitalizar a realidade e fortalecer a percepção da empresa.

Reputação corporativa é um conceito holístico por englobar produtos e serviços, desempenho, liderança, cidadania, governança, ambiente de trabalho e inovação, envolvendo a empresa como um todo. Dessa maneira, sua gerência não é tarefa ou responsabilidade de uma única área, envolve a organização como um todo.

A ação de comunicar *quem somos* influenciando *como somos vistos* demanda um efetivo processo de comunicação da empresa com seus públicos que transmita em seu conteúdo visibilidade, sinceridade, transparência, consistência, *distintividade* e *responsividade*. Para isso, é preciso desenvolver uma comunicação dialógica que esteja em sintonia com os desejos e aspirações dos diversos públicos. Conforme visto no capítulo 2, a comunicação estratégica é, por excelência, processual, na medida em que busca estabelecer canais de conversação permanentes entre a organização e seus diversos públicos. A pesquisa qualitativa indicou que a Cemig, no seu processo de comunicação, procura estabelecer e manter canais contínuos com seus *stakeholders*, pois considera a comunicação parte de sua estratégia empresarial.

Na análise de conteúdo dos meios de comunicação da Cemig, observou-se que o material produzido segue uma mesma linha editorial e gráfica, com uma linguagem uniforme capaz de transmitir uma visão homogênea da empresa. As peças institucionais e promocionais procuram mostrar uma empresa sólida, com profissionais competentes e forte gestão empresarial. Nessas peças, é comum haver pessoas e espécies da fauna e flora brasileiras, com destaque para a preservação de animais em extinção o que leva a perceber a preocupação da empresa com as questões ligadas à responsabilidade social e ambiental. O portal segue a mesma linha de apresentação, atendendo os requisitos necessários à navegabilidade e padrão visual, com conteúdos atualizados e direcionados a cada um de seus públicos.

Em todo material analisado, a marca da Cemig é o elemento visual que mais se destaca. A sua logomarca verde-escura e traço amarelo, sustentada pelo *slogan A Melhor Energia do Brasil* transmite força e credibilidade.

A seguir, serão destacados os pontos mais relevantes na relação entre a base teórica desenvolvida neste estudo e algumas indicações que os resultados da pesquisa empírica revelaram (capítulo 7).

- 1) Como questão central desta pesquisa, os resultados empíricos mostraram uma relação direta entre a comunicação, revelada por meio das expressões corporativas - sinceridade, transparência e consistência - e a reputação da Cemig. Os clientes livres reconhecem, por meio do processo de comunicação da Cemig, que o comportamento da empresa está alinhado às características da identidade que ela assume e divulga, o que lhe assegura uma reputação forte e positiva.
- 2) Estudos realizados pelo Reputation Institute sobre a relação da comunicação com a reputação revelam que as organizações mais bem classificadas no índice de reputação, em geral, desenvolvem um processo estratégico de comunicação, com ênfase nas dimensões de autenticidade, consistência, *distintividade*, transparência e visibilidade (capítulo 4), o que foi revelado nas pesquisas qualitativa e quantitativa, ao se avaliarem as expressões corporativas: sinceridade, transparência e consistência.

A pesquisa qualitativa revelou a existência de um elevado número de citações para cada expressão corporativa, o que indica que a área de comunicação empresarial da Cemig se posiciona de maneira intencional para estabelecer um processo de comunicação que favoreça uma percepção favorável dos *stakeholders* em relação à empresa (capítulo 4). Os resultados indicam que a Cemig procura apresentar-se aos *stakeholders*, no seu processo de comunicação, de forma sincera, transparente e consistente. O resultado da pesquisa quantitativa confirmou a percepção dos clientes livres em relação à expressividade da comunicação da empresa.

- 3) As três questões complementares formuladas na introdução desta pesquisa também foram respondidas. Primeiro, em relação à questão “qual é a dimensão mais importante da reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres”, o resultado da pesquisa mostrou que, apesar da dimensão *produtos e serviços* ter sido avaliada como a mais importante da reputação das empresas em geral, no caso da Cemig, esses mesmos clientes avaliaram a dimensão *desempenho* como a mais importante para a reputação da empresa, seguida das dimensões *cidadania e ambiente de trabalho*. A importância dada à relação custo/benefício da energia pelos clientes livres, em função do grande volume de energia que compram da Cemig, influenciou negativamente o resultado da dimensão produtos e serviços. Por outro lado, esses achados mostraram como a empresa é bem conceituada pelo seu desempenho econômico-financeiro e também pelos investimentos que faz em responsabilidade socioambiental.

Segundo, em relação à questão “em que grau os clientes livres estimam, admiram a Cemig, simpatizam com ela e nela confiam”, o resultado do *Pulse* – 79,5 pontos mostrou que a Cemig tem uma reputação forte na percepção dos clientes livres. Terceiro, em relação à questão “qual das expressões corporativas sinceridade, transparência ou consistência impacta de forma mais determinante a reputação da Cemig, na percepção dos clientes livres”, os achados mostraram que, de um modo geral, as três expressões corporativas: *consistência*, *sinceridade e transparência*, manifestadas na comunicação da Cemig, foram bem avaliadas pelos clientes livres. No entanto, a *consistência* foi a dimensão que causou maior impacto na reputação da Cemig.

Este estudo contribui para a teoria de gerenciamento dos *stakeholders* ao tratar como as organizações podem gerenciar impressões favoráveis em seus públicos, expressando características de sua identidade organizacional em sua comunicação.

Os resultados quantitativos deste estudo sobre a relação expressividade corporativa e reputação confirmam os resultados de estudos qualitativos já realizados pelos pesquisadores Halderen e Riel (2006) sobre o mesmo tema, o que contribui para aumentar o conhecimento a respeito do papel da comunicação na construção e sustentação da reputação das empresas.

As conclusões deste estudo poderão nortear as organizações no gerenciamento da reputação, por meio de uma comunicação corporativa que torne eficaz as estratégias de relacionamento com seus *stakeholders*. Adicionalmente, espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor entendimento dos gestores a respeito da importância da comunicação, elo fundamental entre as organizações e seus públicos, e seu papel estratégico na criação e sustentação de uma reputação positiva.

## **5.1 Limitações e implicações teóricas e práticas**

Uma pesquisa acadêmica pode ter limites impostos pela escolha do seu escopo, pela metodologia adotada e pelo recorte que se faz necessário. Neste caso específico, o recorte foi a escolha de três dentre as sete expressões corporativas manifestadas no processo de comunicação da empresa.

Por outro lado, esse limite ampliou as possibilidades de aprofundamento da investigação em relação à comunicação da empresa, uma vez que a análise das três expressões

corporativas: sinceridade, transparência e consistência permitiu comparar os resultados quantitativos com os resultados de outra pesquisa internacional que adotou uma abordagem qualitativa para uma investigação semelhante, contribuindo para um maior aprofundamento do conhecimento do papel da comunicação organizacional na teoria de gerenciamento de *stakeholders*.

A amostra por conveniência utilizada na pesquisa, por si só, poderia representar uma limitação da pesquisa. No entanto, a representação alcançada do universo, inclusive em termos de porte e tipos de clientes livres amostrados, indica que essa limitação não comprometeu os resultados da pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados adotados, a análise de conteúdo e questionário para as pesquisas quantitativas possibilitou trabalhar com informações e dados consistentes em relação a todos os conceitos pesquisados. A análise de conteúdo da pesquisa qualitativa forneceu elementos e referências para construção do questionário, além de possibilitar a identificação de elementos textuais e gráficos nos materiais de comunicação da empresa, relativos às expressões corporativas analisadas.

As avaliações e implicações teóricas e práticas que esta pesquisa aponta levam a refletir sobre mudanças acerca das relações das organizações com seus públicos na contemporaneidade e, principalmente, com referência à importância dos estudos da área de comunicação organizacional. As referências bibliográficas desta pesquisa mostram que grande parte da literatura referente aos conceitos estudados é recente e, às vezes, está presente em diferentes áreas de estudos, indicando que os conhecimentos se entrecruzam.

A área de comunicação organizacional ainda está em formação e várias questões precisam ser investigadas, principalmente, considerado as mudanças que vêm ocorrendo no mundo das organizações.

A partir desta pesquisa, apresentamos algumas sugestões que poderiam complementar e/ou contestar essas discussões.

- 1) Uma primeira sugestão seria desenvolver uma pesquisa, envolvendo as sete dimensões da expressividade corporativa num estudo de caso múltiplo.
- 2) Outro estudo interessante seria fazer uma pesquisa em uma empresa, envolvendo pelo menos quatro *stakeholders* prioritários.
- 3) Um terceiro estudo seria analisar a influência da comunicação interna na reputação de uma organização.

Do ponto de vista prático, os estudos de comunicação organizacional e reputação poderão contribuir para um maior alinhamento entre a comunicação da empresa e sua estratégia organizacional, visando a sustentabilidade de seus negócios.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências Sociais. In HIRANO, Sedi. (Org.). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979. p.21-88.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing**. Londres: Routledge, 2003.
- ALMEIDA, A.L.C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? **Organization Studies**, v.11, n.3, p. 373-94, 1990.
- ARGENTI, P.A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006a.
- ARGENTI, P.A. The power of integration: building a corporate communication function that is greater than the sum of parts. In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. **Proceedings...** New York, 2006b. Disponível em: < <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>>
- BABBIE, Earl. **Métodos e pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BALMER, J. Corporate branding and connoisseurship. **Jornal of General Management**, v.21, n.1, p. 22-46, 1995.
- BALMER, J.; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: crating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, v.32, n.7, p.256-61, 2000.
- BALMER, J.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing**. Londres: Routledge, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v.32, n.2, p.94-104, 1991.
- BARNEY, J.B.; STEWART, A.C. Organizational identity as a moral philosophy: competitive implications for diversified corporations. In: SHULTZ, M.; HATCH, M. J. LARSEN, M.H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 36-47.
- BAUDRILLARD, Jean. **The mirror of production**. St. Louis: Telos Press, 1975.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N.C. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERENS, G.; RIEL, C.B.M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.2, p.161-78, 2004.

BLIKSTEIN, Isidoro; ALVES, Mario Aquino e GOMES, Mauro Tapias. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, Stewart; R. HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3.

BROWN, T.J. Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. **Corporate Reputation review**, London, v. 1, n. 3, p. 215-33, 1998.

BURKE, T. Risk and reputations: the economics of transaction costs. **Corporate Communications**, v. 3, n.1, p. 5-10, 1998.

CALDAS, M. P.; WOOD T. J. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.6-17, 1997.

CARROLL, E. C.; McCOMBS M. Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. **Corporate Reputation Review**, v.6, n.1, p. 36-46, 2003.

CASALI, A. M. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

CHAJET, C. Corporate reputation and the bottom line. **Corporate Reputation Review**. London, v.1, n.1/2, p. 19-23, 1997.

CHRISTENSEN, L. T. Corporate communication: the challenge of transparency. **Corporate Communications**, v.7, n3, p. 162-68, 2002.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Cemig apresenta lucro de R\$ 2 bilhões em 2005**. 10/03/2006c. Disponível em <<http://www.cemig.com.br/noticias/index344.asp>> Acesso em: mar. 2007.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Cemig Inaugura Laboratório de Materiais e Pilhas a Combustível**. 20/10/2006b. Disponível em: <<http://www.cemig.com.br/>> Acesso em: 10 fev. 2007.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Cemig plea 7ª. vez no Dow Jones**. 2006a. Disponível em: <<http://www.cemig.com.br/premios/index.asp>> Acesso em 15 mar. 2007.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Relações com os investidores**. Disponível em: <<http://v2.cemig.infoinvest.com.br/>> Acesso em mar. 2007.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Relatório anual 2005**. 2005a. Disponível em: <<http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios.asp#>> Acesso em: mar. 2007.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Relatório de sustentabilidade 2005. 2005b.** Disponível em: <[http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios\\_sustentabilidade.asp#](http://v2.cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_sustentabilidade.asp#)> Acesso em: 15 mar. 2007.

CORNELISSEN, J.P.; VAN BEKKUM, T.; VAN RULER, B. Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. **Corporate Reputation Review**, v.9, n.2, p.114-33, 2006.

CORREA, Cristiane. **Os 18 dias que abalaram a Gol.** Exame, 22.03.2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0889/gestaoepessoas/m0125037.html>> Acesso em: 24 mar. 2007.

DAVIES, G. et al. A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v.7, n.2, 2004.

DAVIES, G. et. al. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 113-27, 2001.

DAVIES, G.; CHUN, R. Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. **Corporate Reputation Review**, London, v.5, n.2/3, p.144-58, 2002.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Ed.). **The new handbook of organization communication: advances in theory, research, and methods.** California: Sage Publications, 2001. 660p.

DEETZ, Stanley. Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their Legacy. **Organization Science**. v.7, n. 2, p. 191-207, March-April 1996.

DENZIN, Norman K. Postmodern social theory. **Sociological Theory**, v.4, n.2, p.194-204, 1986.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organization adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 517-54, 1991.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 39, n. 2, p. 239-63, 1994.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p.532-50, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FOMBRUM, C. J., RINDOVA, V. P. Reputation management in global 1000 firms; a benchmarking study, **Corporate Reputation Review**, v.1, n.1, p. 205-14, 1998.

FOMBRUM, C. J.; RIEL, C. B. M. **Fame e fortune: how successful companies build winning reputations.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FOMBRUM, C. J.; RIEL, C. B. M. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, London, v. 1, n.1/2, p5-13, 1997.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N.; SERVER, J. The reputation quotient: a multi stakeholders measure of corporate reputation. **The Journal of Brand Management**, v.7, n.4, p.241-55, 2000.

FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v.33, n.2, p.233-58, 1990.

FORMAN, J. ARGENTI, P. A. How corporate communication influences strategy implementation, reputation and corporate brand: an exploratory qualitative study. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n.3, p. 245-64, 2005.

FRANCHI, A. C. Estratégia persuasiva e intenção comunicativa da imagem.. **Revista Imes**, p. 20-8, jul./dez. 2003.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholders approach**. Boston: Pitman, 1984.

GARDBERG, N.A.; FOMBRUN C.J. The global reputation quotient project: first steps towards a cross nationally valid measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p 303-07, 2002.

GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adptative instability. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.63-81, jan. 2000.

GLAZER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Illinois: Aldine Publishing Company, 1967.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/jun.1995.

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

GRUNIG, J. E. **Excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.

GRUNIG, J. E. Image and substance: from symbolic to behavioral relationship. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the Corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing**. London: Routledge, 2003.

GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

HALDEREN, M. D.; RIEL C. B. M. **Developing a Corporate Expressiveness Model for Managing Favorable Impressions among Stakeholders**, In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. **Proceedings...** New York, 2006. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>>.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, Majken. Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**. v. 31, n.5/6, p.356-65, 1997.

INSTITUTO AKATU. **Pelo consumo consciente**. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

KIM, Eric. De roupa nova. Intel Anuncia mudança de Marca. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 03 de janeiro de 2006.

KUNSCH, M. M. K. As interfaces dos campos acadêmicos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: LOPES, M. Immaculata Vassalo de et al. **Pensamento comunicacional brasileiro**. São Paulo: Intercom, 2005. p. 44-60.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARGULIES, W. Make the most of your corporate identity: a well-managed program involves more than just changing a name. **Harvard Business review**, p.66-72, jul./ago. 1977.

MARTINEAU, P. Shaper Focus for the Corporate Image. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing**. London: Routledge, 2003.

MATTAR, F.N. **Pesquisa em marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v 1

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1986.

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

OLIVEIRA I. L.; PAULA M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulos, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação.

PEREIRA, Sandra. Comunicação organizacional: em busca de autonomia. **Comunicação Pública: Revista Multidisciplina de Comunicação**, Lisboa, v.1, n.1. p.41-69. 2005

POST, J.E.; GRIFFIN, J.J. Corporate reputation and external affairs management. **Corporate Reputation Review**, v.1 n.1/2, p.165-71, 1998.

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

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

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

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

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

ROSA, Mário A **Reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.

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

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A Stakeholder approach to organization identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p.43-62, 2000.

SIMS, G. Thomas. **2 former Siemens officials convicted for bribery**, may, 15, 2007. Disponível em: <[http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200705152101\\_RED\\_34758809](http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200705152101_RED_34758809)>. Acesso em: 15 mai. 2007.

WALSH, G.; GROTH M.; WIEDMANN K-P. An examination of consumers motives to switch energy suppliers. **Journal of Marketing Management**, n. 21, p.421-40, 2005.

WIEDMANN, Klaus-Peter. Germany: analyzing the German corporate reputation landscape. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n.4, 2002.

WIEDMANN, K-P.; PRAUSCHKE, C. How do *stakeholder* alignment concepts influence corporate reputation? The role of communication in reputation building. In: CONFERENCE ON REPUTATION, IMAGE, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 10, 2006, New York. **Proceedings...** New York, 2006b. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>>.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Pesquisa quantitativa – mensuração da reputação

		1	2	3	4	5	6	7
1	É uma empresa que gera retorno para seus acionistas							
2	Garante seus produtos e serviços							
3	É uma empresa que possui excelente corpo gerencial							
4	A empresa trata as informações com abertura e transparência							
5	É uma empresa que atua com responsabilidade social							
6	Parece ser uma empresa que recompensa os empregados de forma justa							
7	É uma empresa pioneira no mercado							
8	Parece ser uma empresa que alcança resultados financeiros sólidos.							
9	Oferece alta qualidade de produtos e serviços							
10	A empresa é bem administrada							
11	A empresa tem um comportamento ético							
12	Atende as necessidades dos clientes							
13	É uma empresa que pratica responsabilidade ambiental							
14	Parece ser uma empresa que se preocupa com a saúde e bem-estar dos empregados							
15	Parece ser uma empresa que estimula novas idéias							
16	Tem visão clara de seu futuro							
17	Parece ter fortes perspectivas de crescimento							
18	Seus produtos e serviços oferecem adequada relação custo e benefício							
19	Tem uma liderança forte e respeitada							
20	A empresa é justa na condução dos negócios							
21	É uma empresa que contribui para o desenvolvimento do país							
22	Parece ser uma empresa boa para se trabalhar							
23	É ágil para adaptar-se às mudanças							

**APÊNDICE B – Pesquisa quantitativa – mensuração da sinceridade, transparência e consistência.**

		1	2	3	4	5	6	7
1	A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade da Cemig							
2	A Cemig empenha-se para atuar com rentabilidade							
3	De uma maneira geral, as informações divulgadas pela Cemig são claras							
4	A Cemig ao atuar no setor de energia, busca o desenvolvimento sustentável							
5	As mensagens usadas pela Cemig para se comunicar com seus públicos são coerentes com a forma de atuar da empresa							
6	A Cemig busca assegurar que suas informações sejam confiáveis e de interesse público							
7	A Cemig empenha-se para ser a melhor empresa de energia do país							
8	São coerentes as mensagens divulgadas pela Cemig							
9	A Cemig atua de maneira ética no trato das informações ao comunicar-se com seus públicos.							
10	A empresa assume a culpa se for responsável por alguma falha ou erro							
11	A atuação da empresa é consistente com seu slogan: “Cemig – A Melhor Energia do Brasil”							
12	A Cemig estabelece um relacionamento com seus diversos públicos no qual há espaço para o diálogo							

## **ANEXOS**

### **ANEXO A - Relação dos principais veículos de comunicação produzidos pela Cemig em 2005**

- Informativo IRAPÉ
- Cemig Notícias - publicação mensal
- Cemig em Números
- Energia da Gente - informativo mensal para os empregados
- Relatório de Sustentabilidade
- Relatório Anual
- Campanhas publicitárias externas e internas

**ANEXO B – Campanhas internas e externas produzidas pela Cemig em 2005**

1. Seis Milhões de Ligações;
2. Segurança da População em relação à Rede Elétrica;
3. Luz para Todos
4. Festival de Papagaios
5. Gasmig
6. Inclusão da Cemig pela Sexta Vez no Índice Dow Jones de Sustentabilidade
7. Energia Inteligente
8. Campanha contra as Queimadas
9. Saúde Ocupacional
10. Gestão de Clima Organizacional

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)