

# Reputação corporativa: de dentro para fora

*Taciane Santos*

Este artigo aborda o relacionamento da reputação com a comunicação dentro das empresas, ressaltando o importante papel dos funcionários para protegê-la. O artigo permeia alguns conceitos sobre a percepção da comunicação corporativa dentro das organizações, a construção da reputação e sua importância no fortalecimento do relacionamento com diversos públicos, principalmente os funcionários, e a compreensão da identidade, imagem, reputação e comunicação corporativa dentro das empresas.

Como referencial teórico foram considerados autores como Cees van Riel, Charles Fombrun, Paul Argenti e Mário Rosa, entre outros.

## A comunicação corporativa

A comunicação corporativa envolve todo o conjunto de diferentes modelos comunicacionais que ocorrem dentro das organizações. É a voz da empresa e a exibição de sua imagem para seus públicos ou, ainda, o tom que a companhia se relaciona com seus clientes.

A comunicação corporativa é: (...) um instrumento de gestão através do qual toda forma de comunicação interna e externa conscientemente utilizada deve estar harmonizada tão efetiva e eficazmente quanto possível, a fim de se criar uma base favorável às relações da empresa com seus públicos. Van Riel (1997, p. 26)

A comunicação deve ser percebida em seu contexto, pois quando seus vários recursos são mal entendidos ou utilizados, pode resultar em uma visão pulverizada e pouco efetiva para a empresa. Uma possível falta de integração pode gerar diferentes discursos e mensagens sobre um mesmo assunto, provocando prejuízos para a reputação corporativa.

A comunicação deve permitir a construção de relacionamentos muito próximos entre as organizações e seus públicos, por meio de diálogos contínuos que se transformarão numa confiança progressiva.

Segundo Schultz e Kitchen (2004), deve-se manter uma interface integrada e integral com toda a organização, dando suporte e consolidando sua identidade, imagem e reputação frente aos diversos públicos, através do diálogo.

## Construindo a reputação

Segundo Fombrun (1996), a reputação é apresentada como a avaliação de uma empresa pelos seus grupos de relacionamento em termos de afeição, estima e conhecimento, podendo tornar-se uma vantagem intangível para a organização.

A exposição das ações passadas da empresa e seus resultados são representados como a habilidade de provar a reputação corporativa de uma organização, gerando valor a seus diversos públicos. A empresa não constrói sua reputação apenas com palavras, mas sim com suas ações. Uma reputação positiva é geralmente fruto de anos de competência demonstrada e pode contribuir significativamente para a manutenção de um bom posicionamento de mercado.

As empresas devem ter em mente que sua reputação é uma poderosa ferramenta de avaliação de seu desempenho geral de mercado e, talvez, a única maneira de mensurar

seu comportamento. Muitas características contribuem para o desenvolvimento da reputação corporativa, incluindo a construção de um ambiente de funcionamento baseado na confiança de funcionários na gerência, a habilidade de inspirar confiança em seus acionistas, de oferecer produtos e serviços de alta qualidade, colocar os clientes sempre em primeiro lugar e também de projetar tudo isso através da mídia e das relações públicas. Por isso a importância de estabelecer uma comunicação corporativa eficaz no processo de construção da reputação.

## Identidade, imagem, reputação e comunicação corporativa

Reforçando o processo de participação da comunicação na construção da reputação, é preciso compreender que a identidade corporativa é a realidade da organização, quando nos referimos às suas peculiaridades, ou seja, o que a organização é. A comunicação corporativa representa-se como um conjunto de mensagens formais e informais, divulgadas através de diversas mídias, afirmando a identidade da empresa para os seus públicos, é a ligação entre a identidade e a reputação da empresa.

Em geral, uma imagem corporativa pode ser criada mais rapidamente do que uma boa reputação e, como a reputação evolui ao longo do tempo, não pode ser alterada tão rapidamente quanto a imagem. Já para ser formar uma reputação favorável é preciso utilizar outros recursos além da comunicação, exigindo, uma identidade forte amparada em valores que se desenvolvem por meio de diretrizes e posturas consistentes construídas com o passar do tempo.

Em resumo, a identidade corporativa é traduzida em imagem para os públicos por meio de uma série de métodos e canais de comunicação, permitindo que, com o passar do tempo, os atributos de reputação sejam consolidados.

O valor da reputação para o negócio é bem conhecido: “uma boa reputação aumenta o valor de tudo o que a organização faz e diz. A má reputação desvaloriza seus produtos e serviços e age como um ímã que atrai ainda mais desmoralização” Dowling (2001, p. 8).

Assim como existe uma relação entre as organizações de alto desempenho e boa reputação, uma pesquisa publicada pelo Reputation Institute for Public Relations confirma que “dados históricos compilados por Fombrun e Van Riel (2004) concluiu que as empresas com boa reputação superaram as empresas com má reputação em todas as avaliações financeiras durante um período de cinco anos”.

## Comunicação transparente

Reputação também pode ser definida a partir da perspectiva dos diferentes públicos, como apontado por Fombrun,

“Para os economistas, reputação são características que sinalizam prováveis comportamentos de uma empresa. Para os estrategistas, a reputação de uma empresa é uma barreira para os rivais, uma fonte de vantagem competitiva. Para contabilistas, reputação é um ativo intangível, uma forma de boa vontade cujo valor flutua no mercado. Para os marqueteiros, reputação é

percebida como valores agregados com o poder de atrair e clientes fiéis. Para estudantes da cultura organizacional, reputação é uma consequência da identidade de uma empresa, uma cristalização do que a empresa faz, e como faz, e como ela se comunica com seus públicos” (Fombrun, 1999, online).

A reputação interna é reforçada por meio da identificação dos funcionários com a missão corporativa, valores e crenças, motivação e engajamento, porém, mais importante ainda, a reputação de uma organização, impulsiona o desempenho e sucesso da mesma e é construída de dentro para fora.

Fatores de liderança e de comunicação organizacional influenciam a reputação interna de uma organização. Os empregados de hoje estão constantemente à procura de alinhamento, valor com o seu empregador.

Fidelidade organizacional, caracterizado por integridade, consistência no que é dito e feito, e agindo de uma maneira honesta, confiável e responsável fazem parte da construção e manutenção da reputação. Ou seja, uma empresa transparente e autêntica traz a transparência e autenticidade na sua liderança.

Uma liderança autêntica é um tipo genuíno que incorpora uma perspectiva moral positiva e que orienta a tomada de decisões e comportamentos, tais como honestidade, altruísmo, bondade, equidade, prestação de contas e otimismo.

Os empregados buscam por empresas, as admiram e respeitam mais quando essas são geridas por líderes que são autênticos, ético, equilibrado, justo, transparente e consistente no que dizem e fazem. A comunicação transparente tem um grande efeito positivo sobre a avaliação dos funcionários em relação à organização.

Na verdade, a reputação de uma empresa reside nos olhos de ambas as partes interessadas internas e externas. Mas uma reputação extraordinária e duradoura é construída de dentro para fora com pessoas que em última análise, impulsionam o desempenho da organização: os funcionários.

A comunicação interna desempenha o papel de ligação para coordenar essas funções, desenvolver mensagens relevantes e específicas ao empregado, promover um clima de comunicação autêntica e transparente, e, eventualmente, ganhar os corações dos colaboradores que são os melhores embaixadores da organização.

A comunicação interna tem o papel estratégico de alinhar os funcionários nas iniciativas de negócio da empresa, e também no reforço de valores e comportamentos positivos. Assim, o funcionário tem a informação que necessita para fazer seu trabalho, conhece o papel que lhe cabe no plano geral da empresa e sabe o que se espera dele em termos de atitude e comportamento. O lado de dentro é igual ao lado de fora, e é claro que a imagem é mais consistente com esse alinhamento, fortalecendo a reputação corporativa.

## De dentro para fora

A construção da identidade é a única parte da reputação da empresa que pode ser completamente controlada pela liderança, dessa forma existem alguns aspectos que contribuem positivamente para moldar a identidade corporativa como, uma visão corporativa inspiradora, uma marca corporativa cuidadosamente organizada e uma

auto apresentação coerente.

Um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que envolva os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa. A visão corporativa é um eixo comum com o qual os funcionários e todos outros públicos devem se relacionar.

Pensar essa visão em termos de uma narrativa ou de uma história em episódios pode ajudar a garantir a coerência geral e a continuidade da visão da empresa e das mensagens coletivas que envia a seus públicos.

Van Riel associa a importância das narrativas ao sucesso da reputação corporativa,

“a comunicação será mais eficaz se as organizações se basearem em uma [...] história corporativa sustentável como fonte de inspiração para todos os programas de comunicação internos e externos. Histórias dificilmente podem ser imitadas, e elas favorecem a consistência em todas as mensagens corporativas”. Paul A. Argenti (2006, p. 84)

O público interno baseia-se nas ações de comunicação interna, interação direta com a liderança, discussões sobre temas da empresa para obter informações sobre ela e a história que está sendo contada. Essa história traz heróis – líderes, gerentes, CEO - que a plateia – funcionários e outros públicos - possam admirar a partir da forma que esses heróis agem.

Em relação aos funcionários, a imagem de uma empresa é particularmente importante, pelo papel vital desempenhado por eles em relação aos outros públicos. Já que uma boa reputação vem da criação equilibrada de uma sólida história e uma cultura única que começa de dentro para fora. Os clientes querem saber sobre a empresa, não apenas sobre seus produtos, e o comportamento diário dos funcionários até seus executivos, pode ter um peso equivalente à qualidade dos produtos e serviços como fonte da forte imagem corporativa alinhada a identidade da empresa.

## Comunicação interna

Ao avaliar sua reputação, uma organização deve examinar as percepções de todos os seus públicos. Os funcionários podem ser um bom ponto de partida, na medida em que precisam entender a visão e os valores da empresa e orientar-se, em cada interação com o público externo, tendo as premissas em mente.

Uma organização tem que praticar os valores que promove de forma que seus funcionários sintam que a empresa é fiel a esses valores e alavanque a reputação.

A comunicação interna tem o poder de criar e sustentar um significado compartilhado dentro de uma empresa, significado este que oriente as ações dos funcionários e preencha suas necessidades emocionais com relação a seu trabalho. Ou seja, sua identificação com a missão da empresa.

Como os funcionários são a prova palpável da cultura da empresa, se eles repercutem o que sentem sobre a empresa, sua credibilidade é mais alta do que qualquer campanha publicitária.

A comunicação interna tem o poder de seduzir, fazendo uma comunicação

eficiente, de modo a atender as estratégias da organização sem, no entanto, deixar de lado os interesses dos funcionários, constitui-se um grande desafio. Essa façanha só é possível se a comunicação interna tiver características inovadoras, utilizando canais de informação e de diálogo criativos e originais.

A implantação de programas de relacionamento face a face ajuda a conquistar o engajamento dos funcionários e a promover mudança de cultura da empresa. Só é possível fortalecer o relacionamento entre os colaboradores e a empresa, e criar um ambiente em que a gestão do conhecimento e compartilhamento das informações gere cooperação e comprometimento dos colaboradores, por meio da ação dos líderes.

## Considerações Finais

Relacionando a reputação com a comunicação, as empresas reconhecem na reputação uma importante maneira de diferenciarem-se, sabem, também, que a comunicação representa papel fundamental na proteção dessa reputação. A reputação envolve anos de estratégias e ações consistentes que precisam ser reforçadas por uma comunicação efetiva.

Uma pesquisa realizada por Forman e Argenti (2005), destacou que para o sucesso da implementação de estratégias e construção de reputação são necessários esforços significativos da comunicação interna. Os empregados das organizações devem ser vistos como agentes que podem apoiar mudanças estratégicas, uma vez que possuem relação direta com consumidores e outros públicos e atuam como representantes da reputação e da marca corporativa. Devem, por isso, ser valorizados e trabalhados como um dos públicos mais importantes.

## Referências

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M.. **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

FORMAN, J.; ARGENTI, P. A. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. **Corporate Reputation Review**, London, v. 8, n. 3, 2005.

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

ROSA, Mario; COELHO, Paulo. **A reputação: na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: A Força Das Empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

PRADO, Elisa Miranda. **Imagem e reputação na era da transparência: as boas práticas de comunicação a serviço dos líderes**. São Paulo: Aberje Editorial, 2014.

DODD, Luke. **Smarter ways to help employees manage your corporate reputation**. Disponível em: <<https://www.melcrum.com/research/employee-engagement/corporate-reputation-and-role-frontline-employees>>. Acesso em: 29 set. 2015.

RABIN, Emily. **Inside Out: Sustainability Communication Begins in the Workplace.** 2005. Disponível em: <<http://www.greenbiz.com/news/2005/07/31/inside-out-sustainability-communication-begins-workplace>>. Acesso em: 30 set. 2015.

GIRARD, Alessandra Coelho; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A Influência da Comunicação na Reputação Corporativa do Banco Itaú.** 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1515.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

LOMBA, Júlia. **O papel da comunicação na construção da reputação.** 2009. Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com.br/2009/01/o-papel-da-comunicao-na-construo-da.html>>. Acesso em: 26 set. 2015.