





Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações

José Carlos Thomaz

- Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Graduado em Economia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Professor e pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Coordenador do curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- jcthoma@mackenzie.br

Eliane Pereira Zamith Brito

- Doutora em Administração de Empresas pela Manchester Business School
- Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)
- Graduada em Administração de Empresas pela FGV-SP
- Professora e pesquisadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq
- Coordenadora do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- elianezbrito@uol.com.br

Resumo

Inúmeros estudos apontam a importância da comunicação para a formação da reputação corporativa, mas poucos são aqueles que avaliam a relação entre os conceitos. Este estudo decompôs a comunicação em três tipos e conduziu uma pesquisa que revelou a importância de cada um na formação da reputação corporativa. Os achados apóiam a gestão da reputação.

PALAVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO CORPORATIVA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO GERENCIAL • COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Abstract

Countless studies point to the importance of communication for the construction of corporate reputation, but very few evaluate the correlation between the two concepts. This study broke down communication into three types and conducted a survey that revealed the importance of each one of them for the construction of corporate reputation. The findings support the reputation management.

KEYWORDS: CORPORATE REPUTATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • MANAGERIAL COMMUNICATION • MARKETING COMMUNICATION

Resumen

Innúmeros estudios señalan la importancia de la comunicación para la formación de la reputación corporativa; pero pocos son los que evalúan la relación entre los conceptos. Este estudio descompuso la comunicación en tres tipos y condujo una investigación que reveló la importancia de cada uno en la formación de la reputación corporativa. Los hallazgos apoyan la gestión de la reputación.

PALABRAS CLAVE: REPUTACIÓN CORPORATIVA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN GERENCIAL • COMUNICACIÓN DE MARKETING

A revisão da teoria de reputação revelou que, embora algumas escalas para medir o construto contenham a comunicação, nenhuma delas dedica a merecida atenção à comunicação em suas três formas: gerencial, organizacional e de marketing. Essa observação sobre os estudos anteriores levou ao questionamento que guiou esta pesquisa:

- As dimensões formativas da reputação corporativa são influenciadas pelas três formas da Comunicação Corporativa?

Desse questionamento derivou-se o objetivo deste estudo: analisar as relações da reputação corporativa com a comunicação gerencial, organizacional e de marketing, na avaliação de dois dos principais grupos de stakeholders – funcionários e clientes.

Nesta pesquisa, aplicou-se uma escala desenvolvida anteriormente pelos autores, que foi construída com base numa extensa revisão teórica e numa minuciosa aplicação da teoria de elaboração de escalas. O instrumento desenvolvido contém indicadores formativos da reputação adequados à realidade brasileira. Como a escala considera aspectos formativos da reputação embasados na corrente das expectativas sociais, oferece aos gestores um conjunto de atributos gerenciáveis do processo de construção e manutenção da reputação.

Este artigo está assim estruturado: primeiro, apresenta-se uma revisão da literatura referente à reputação e à comunicação; segue-se com a apresentação da pesquisa e seus métodos; continua-se com a análise e a interpretação dos resultados, finalizando-se com as conclusões.

Reputação corporativa

A reputação corporativa se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Isso faz com que ela se perpetue por si mesma. Considera-se, ainda, que a reputação corporativa emerge e é determinada pelas imagens principais ou percepções de uma empresa, comunicadas rotineiramente pela empresa e percebidas pelos seus vários públicos (CARUANA; CHIRCOP, 2000; CARMELI; TISHLER, 2005). Desse modo, a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade. Assim, a reputação cor-

porativa é a representação perceptiva das ações passadas da organização e de suas futuras visões, que descrevem o apelo geral da organização para todas as suas audiências, quando comparada com as organizações rivais (FOMBRUN, 1996).

Estudos sobre reputação corporativa são relativamente recentes. A revisão da literatura efetuada por Gotsi e Wilson (2001) aponta uma obra de 1962, do economista Stigler, como a mais antiga, seguida por uma obra de 1977, dos estrategistas Caves e Porter. Berens e van Riel (2004) citam estudo de 1958, de Martineau, como o primeiro na área da administração, ao diferenciar os componentes funcionais e emocionais da reputação corporativa.

As revisões da literatura elaboradas por Gotsi e Wilson (2001) e por Berens e van Riel (2004) ajudam a entender as origens e a evolução do pensamento. Gotsi e Wilson (2001), com o objetivo de encontrar uma definição para reputação corporativa, depararam-se com duas escolas distintas relacionadas à visão de vários autores sobre imagem e reputação, enquanto Berens e van Riel (2004) destacaram três estruturas distintas, mas em relação aos tipos de associação da reputação com as corporações.

Gotsi e Wilson (2001) notaram que imagem e reputação corporativas normalmente aparecem na literatura ora como conceitos idênticos, ora totalmente separados e ora como fenômenos inter-relacionados. Esses autores identificaram várias definições de reputação corporativa e as classificaram em duas escolas de pensamento (esquematisadas no Quadro 1): a primeira trata imagem e reputação como conceitos análogos e a segunda considera que os termos diferem entre si. Esta segunda escola tem três visões distintas: a primeira considera imagem e reputação corporativas como conceitos diferentes e separados, enquanto a segunda e a terceira visões consideram-nos inter-relacionados. A segunda visão considera que a reputação corporativa é apenas uma dimensão em direção à construção da imagem corporativa e a terceira, explorando o outro lado da relação, argumentando que a reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens tidas pelas diversas audiências da organização (GOTSI; WILSON, 2001, p. 27).

Há uma relação dinâmica entre reputação e imagem, conforme sugerem Gotsi e Wilson (2001), de tal modo que a segunda e a terceira visões da escola diferenciada poderiam ser fundidas, por representarem uma relação bilateral. Nessa relação, as imagens corporativas que os stakeholders formam podem ser influenciadas por sua avaliação geral da organização, ou seja, por sua reputação (segunda visão). Ao mesmo tempo, a reputação corporativa da organização é largamente influenciada pelas imagens corporativas que os stakeholders formam todos os dias sobre a organização (terceira visão). Como consequência desse entendimento, Gotsi e Wilson (2001, p. 27, tradução nossa, grifo nosso) definem que

“reputação corporativa é a avaliação geral que os stakeholders fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos stakeholders com a organização, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo

Quadro 1

Escolas do pensamento

Análoga		Diferenciada	
Imagem e reputação são o mesmo fenômeno. São sinônimos.	Imagem e reputação são fenômenos diferentes e separados (não relacionados).	Imagem e reputação são fenômenos diferentes, porém são inter-relacionados.	
		A reputação é uma das dimensões com que se constrói a imagem.	A reputação é influenciada pelas múltiplas imagens das várias audiências.
Dowling; Abratt; Alvesson; Ind; Dutton, Dukerich e Harquail; Dichter	Brown e Cox; Brown e Dacin; Grunig	Barich e Kotler; Normann; Mason	Balmer; Gray e Balmer; Rindova; Bromley; Davies, Chun, Silva e Roper; Markwick e Fill; Fombrun

Fonte: autores mencionados, com base em Gotsi; Wilson (2001).

que fornece informação sobre as ações da organização *e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais.*”

Mas há diversos tipos de associações dos atributos da reputação e cada tipo pode servir a um propósito (BERENS; van RIEL, 2004). O Quadro 2 exhibe esses tipos de associações.

Por expectativas sociais, os autores se referem ao que os stakeholders esperam como resultados da empresa, refletidos basicamente em qualidade de produtos e serviços,

Quadro 2

Correntes conceituais

Confiança	Traços da personalidade/caráter	Expectativas sociais
Probabilidade subjetiva atribuída por alguém para ações benevolentes esperadas de outro.	Características da pessoa (empresa) que definem um padrão consistente de comportamento.	Associações às diferentes expectativas que os stakeholders têm sobre o comportamento da organização na sociedade.
Corporate Credibility Scale Newell e Goldsmith	Brand personality Aaker Corporate Character Scale Davies, Chun, Silva e Roper	Fortune AMAC Revista Fortune, base em Fombrun Reputation Quotient Fombrun, Gardberg e Sever

Fonte: BERENS; van RIEL, 2004.



liderança na indústria, bom empregador, responsabilidade social e competência para os negócios (BERENS; van RIEL, 2004). Concluem que o conceito de expectativas sociais é o mais frequentemente utilizado.

Confiança refere-se à probabilidade subjetiva que alguém possa atribuir a ações benevolentes de um agente e tem sido encontrada na literatura notadamente nas relações entre empresas (BERENS; van RIEL, 2004). A personalidade corporativa, por seu turno, pode ser entendida como as características da empresa apoiadas em padrões de comportamento consistentes. Diferem de expectativas sociais porque nem sempre são avaliativas, visto que dependem de um emparelhamento entre a personalidade do observador e a do observado, ao passo que as expectativas sociais referem-se ao que as pessoas acreditam que a empresa fará (BERENS; van RIEL, 2004).

Como o objetivo deste estudo foi entender como a reputação corporativa é formada e dar oportunidade à sua efetiva exploração na operação da empresa, para a construção da escala mencionada na introdução, foram considerados apenas os textos que usam a corrente de pensamento de “expectativas sociais”. Com relação às correntes do pensamento, adotou-se a terceira visão da escola diferenciada, porque se acredita que a reputação é influenciada pelas múltiplas imagens tidas pelos diversos stakeholders da organização.

Comunicação Corporativa

A Comunicação Corporativa é o processo por meio do qual os stakeholders percebem a identidade, a imagem e a reputação da empresa (BALMER; GRAY, 2000). Esse processo, como descrito por Markwick e Fill (1997), traduz a identidade corporativa em imagem corporativa e enfatiza o modo que a empresa utiliza para se apresentar aos seus stakeholders.

O tema tem sido objeto de estudo de administradores e economistas desde 1970 e “a cada dia vem ocupando mais espaço, maior escopo e intensidade, prevalecendo em quase todos os aspectos das relações da organização com o ambiente” (ALMEIDA, 2005, p. 122-3). Inicialmente, a Comunicação Corporativa era tarefa dos economistas e mais tarde se tornou ocupação de administradores. Mas, com a evolução de estudos sobre

identidade e reputação, a Comunicação Corporativa tem sido alvo de uma abordagem mais integrada (van RIEL, 2003). Nesse sentido, van RIEL (2003, p. 163) a descreve como a “orquestração de todos os instrumentos no campo da identidade da organização (comunicação, símbolos e comportamento dos membros da organização)”, cujo objetivo é criar ou manter a reputação e a posição competitiva da empresa.

Como decorrência dessa orquestração, a comunicação com o mercado realça e modela a imagem da empresa. Torna-se um compartilhamento de conhecimentos e um processo de interação de imagens, visto que, uma vez que o conhecimento é composto por imagens, o compartilhamento do conhecimento é alcançado ao se unirem as imagens (ENIS, 1967). Para tanto, a comunicação deveria ser algo integrado e consistente e deveria percorrer toda a empresa e seus contornos (GRONROOS, 1993). A esse respeito, van Riel (1995, 2003) vê a Comunicação Corporativa como uma composição de três configurações principais: comunicação gerencial, comunicação de marketing e Comunicação Organizacional. A comunicação gerencial é empregada para desenvolver o compartilhamento da visão da organização, estabelecer relações de confiança e motivar os empregados (van RIEL, 1995, 2003). Com base nesse conceito, pode-se supor que:

H1. a comunicação gerencial é a forma de comunicação que mais influencia os funcionários na percepção da reputação corporativa.

A comunicação de marketing se constitui basicamente das várias formas de comunicação que dão suporte a vendas de produtos e serviços (van RIEL, 1995, 2003). Pelo seu foco em produto e serviço, e não na corporação, supõe-se, então, que:

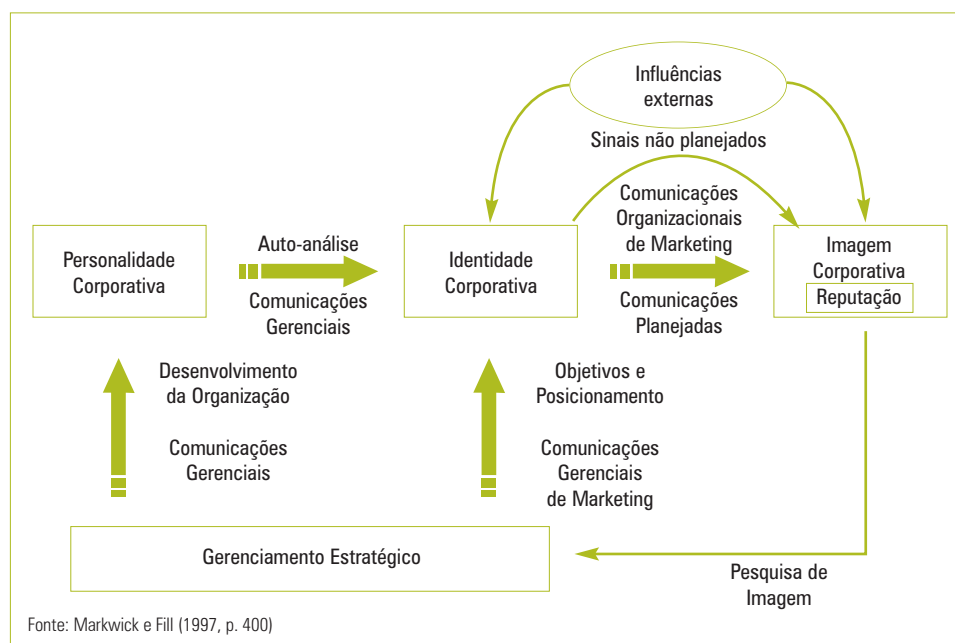
H2. a comunicação de marketing é a forma de comunicação que menos influencia os clientes na percepção da reputação corporativa.

A Comunicação Organizacional é voltada a Relações Públicas, relações com investidores, mercado de trabalho e comunicações internas, constituindo-se de todas as formas de comunicação que vão além da comunicação de marketing (van RIEL, 1995, 2003). Como se depreende e embora também possa alcançar os clientes, é um tipo de comunicação mais apropriada a outros tipos de stakeholders externos. Isso permite supor que:

H3. a Comunicação Organizacional influencia moderadamente os clientes na percepção da reputação corporativa.

A importância dos três tipos de comunicação é ressaltada por Markwick e Fill (1997), que utilizam a interpretação de van Riel (1995) para explorar algumas conexões (ver Figura 1): a Comunicação Organizacional e a comunicação de marketing explicam a ligação entre a identidade corporativa e a reputação; a comunicação gerencial e a comunicação de marketing fazem a ligação entre a reputação e o gerenciamento estratégico; a comunicação gerencial conecta o gerenciamento estratégico à personalidade da organização e também interliga a personalidade à identidade corporativa.

Figura 1
CIMP, conexões e formas de Comunicação Corporativa



Métodos da pesquisa

Os sujeitos de pesquisa foram funcionários (stakeholder interno) e consumidores, pacientes, passageiros e alunos (stakeholder externo) de conceituadas organizações que atuam no Brasil. A seleção dos sujeitos se deu por conveniência.

A inclusão de cada organização se deu por facilidade de acesso e seus nomes não são citados porque se garantiu sigilo de suas identidades. No total, 57 empresas dos setores automobilístico, alimentício, hospitalar, ensino superior e transporte aéreo de passageiros foram contatadas e 12 aceitaram participar. A amostra dos clientes totalizou 1.114 respostas e a amostra dos funcionários, 1.025 sujeitos. A coleta de dados ocorreu entre julho e outubro de 2006, na cidade de São Paulo.

Neste estudo a reputação corporativa foi observada por meio da avaliação de indicadores formativos, gerados em trabalho anterior dos autores deste estudo. Ética no relacionamento com os stakeholders, qualidade do gerenciamento, inovação no desenvolvimento de produtos/serviços, liderança no segmento de atuação, nível de relacionamentos com os stakeholders, responsabilidade social corporativa, seriedade

nos assuntos financeiros e seriedade geral da organização compõem o conjunto de indicadores formativos ou causais da reputação.

Os instrumentos de avaliação da comunicação mais citados na literatura consultada tratam basicamente da confiança na informação (OCQ - Organizational Communication Questionnaire), conforme Roberts e O'Reilly (1974), na quantidade e adequação das informações (CAS - Communication Audit Survey Questionnaire), conforme Downs e Adrian (2004), e na satisfação com a comunicação (CSQ - Communication Satisfaction Questionnaire), conforme Downs (1977). Neste estudo, a comunicação foi observada por meio da avaliação dos indicadores mostrados no Quadro 3. Optou-se por distribuir os indicadores conforme a configuração de van Riel (2003) e de Markwick e Fill (1997), ou seja, agruparam-se os indicadores conforme o tipo de comunicação ao qual se alinha (comunicação gerencial, comunicação de marketing ou Comunicação Organizacional). Essa configuração permite uma avaliação individualizada para cada um dos três componentes e se aproxima da gestão ideal da comunicação nas organizações.

Ambas as escalas foram do tipo multi-item, com três afirmações para cada um dos indicadores. A avaliação se fez por uma escala Likert de seis pontos (discordo totalmente a concordo totalmente). Para as análises, foram tomadas como variáveis dependentes as escalas somadas das medidas formativas da reputação, e, como variáveis independentes, as escalas somadas das variáveis de cada uma das formas da comunicação.

Aplicou-se a análise de regressão múltipla, método das mudanças graduais (*stepwise*), para a análise e seleção das formas de comunicação. Foram feitos os testes estatísticos recomendados para esse tipo de análise, não se constatando impedimentos à sua execução.

Quadro 3 Itens para a avaliação da comunicação

Tipo de comunicação	Itens para a composição da escala
Comunicação de marketing	Confiança nos dados sobre produtos e serviços Qualidade da propaganda Atratividade das informações
Comunicação gerencial	Adequação das informações Consideração com os stakeholders Canais de comunicação com os stakeholders
Comunicação Organizacional	Qualidade da publicidade Consistência das informações Confiabilidade das informações financeiras

Resultados

Neste estudo, os dados foram tomados no conjunto e constituíram duas grandes amostras: uma para os clientes e outra para os funcionários. A seguir, apresentam-se as análises efetuadas sobre a explicação da comunicação para cada um dos indicadores formativos da reputação.

A comunicação gerencial fornece a maior contribuição para a avaliação da *ética*. Para os clientes, é praticamente a única responsável, explicando 39,8% da variação. Adicionar a Comunicação Organizacional ao modelo melhora a explicação em apenas 4,4%. Para os funcionários, a Comunicação Organizacional e a comunicação gerencial compõem fortemente o modelo, porém com menor discrepância entre elas (36,3% e de 12%, respectivamente). É praticamente nula a participação da comunicação de marketing para a explicação da reputação pela ética (ver Tabela 1).

A *qualidade do gerenciamento* das organizações, segundo componente da reputação, é percebida de maneira diferente nas duas amostras (ver Tabela 2). Se para os funcionários a maior contribuição é percebida na comunicação gerencial (36,4%), para os clientes esse papel cabe à Comunicação Organizacional, que responde por 40,6% da explicação. Chama a atenção a contribuição da comunicação de marketing (11,3%) na avaliação dos funcionários.

A *inovação*, terceiro componente da reputação, é explicada basicamente pela comunicação gerencial (visão dos funcionários) e pela Comunicação Organizacional (visão dos clientes), conforme se vê na Tabela 3. Porém, a explicação na visão dos clientes fica bastante acima da explicação na visão dos funcionários (37,1% versus 26,9%, respectivamente). Ou seja, os funcionários valorizam a inovação menos que os clientes em relação à formação da reputação. Nesse aspecto, é praticamente nula a contribuição da comunicação de marketing, com algo em torno de 1% nas duas amostras.

O quarto componente da reputação analisado neste estudo é a *liderança* da organização no seu mercado de atuação. Similarmente à inovação, há uma diferença sensível na avaliação de clientes e funcionários, predominando a Comunicação Organizacional (35,2% versus 23%, respectivamente. Ver Tabela 4).

Quanto aos *relacionamentos* da organização com seus diversos públicos, quinto componente, a comunicação gerencial (percepção dos funcionários) e a Comunicação Organizacional (percepção dos clientes) novamente se revezam em importância e juntos respondem por aproximadamente 45% das variações da avaliação do indicador (ver Tabela 5).

A *responsabilidade social corporativa*, sexto componente, é fortemente influenciada pela comunicação gerencial, na avaliação dos clientes (47,4%, conforme Tabela 6).



Tabela 1
Estudo do indicador “Ética”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,362	0,363	582,990	0,000
2	0,482	0,120	236,350	0,000
3	0,504	0,023	46,880	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, marketing				
3. preditores: (constante), gerencial, marketing, organizacional				
Clientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,397	0,398	734,602	0,000
2	0,441	0,044	87,747	0,000
3	0,456	0,015	31,405	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, organizacional				
3. preditores: (constante), gerencial, organizacional, marketing				

Tabela 2
Estudo do indicador “Qualidade do Gerenciamento”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,363	0,364	585,236	0,000
2	0,476	0,113	221,619	0,000
3	0,494	0,018	37,140	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, marketing				
3. preditores: (constante), gerencial, marketing, organizacional				
Clientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,405	0,406	759,985	0,000
2	0,443	0,038	76,910	0,000
3	0,469	0,026	55,363	0,000
1. preditores: (constante), organizacional				
2. preditores: (constante), organizacional, gerencial				
3. preditores: (constante), organizacional, gerencial, marketing				

Tabela 3
Estudo do indicador “Inovação”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,268	0,269	375,974	0,000
2	0,323	0,056	84,822	0,000
3	0,333	0,010	15,161	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, organizacional				
3. preditores: (constante), gerencial, organizacional, marketing				
Cientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,370	0,371	654,530	0,000
2	0,394	0,024	44,460	0,000
3	0,406	0,013	25,032	0,000
1. preditores: (constante), organizacional				
2. preditores: (constante), organizacional, marketing				
3. preditores: (constante), organizacional, marketing, gerencial				

Tabela 4
Estudo do indicador “Liderança”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,230	0,230	306,109	0,000
2	0,290	0,061	88,414	0,000
3	0,319	0,030	44,515	0,000
1. preditores: (constante), organizacional				
2. preditores: (constante), organizacional, gerencial				
3. preditores: (constante), organizacional, gerencial, marketing				
Cientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,351	0,352	604,097	0,000
2	0,397	0,046	85,866	0,000
3	0,409	0,013	23,583	0,000
1 preditores: (constante), organizacional				
2 preditores: (constante), organizacional, marketing				
3 preditores: (constante), organizacional, marketing, gerencial				

Tabela 5
Estudo do indicador “Relacionamentos”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,385	0,386	641,943	0,000
2	0,453	0,069	129,262	0,000
3	0,465	0,012	22,361	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, organizacional				
3. preditores: (constante), gerencial, organizacional, marketing				
Cientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,392	0,393 7	18,549	0,000
2	0,444	0,053	105,651	0,000
3	0,458	0,014	28,519	0,000
1. preditores: (constante), organizacional				
2. preditores: (constante), organizacional, gerencial				
3. preditores: (constante), organizacional, gerencial, marketing				

Tabela 6
Estudo do indicador “Responsabilidade Social Corporativa”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,360	0,360	576,329	0,000
2	0,463	0,104	198,163	0,000
3	0,470	0,007	14,343	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, marketing				
3. preditores: (constante), gerencial, marketing, organizacional				
Cientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,473	0,474	1001,045	0,000
2	0,514	0,041	94,283	0,000
3	0,520	0,006	14,245	0,000
1. preditores: (constante), gerencial				
2. preditores: (constante), gerencial, organizacional				
3. preditores: (constante), gerencial, organizacional, marketing				

Diferentemente dos clientes, os funcionários vêem na comunicação de marketing um aliado para a formação da reputação por meio da responsabilidade social.

As variações na avaliação da *seriedade financeira*, sétimo componente, são, na visão dos clientes, explicadas em 34,2% pela Comunicação Organizacional e em 5,3% pela comunicação gerencial (Tabela 7). É interessante notar que os funcionários atribuem à comunicação de marketing o maior peso para a explicação das variações da avaliação da seriedade financeira.

O oitavo e último componente da reputação é a *seriedade geral* da organização. Comunicação de marketing (34,4%) se destaca para os funcionários, enquanto a organizacional (27,2%) prevalece para os clientes (Tabela 8).

Análise e interpretação dos resultados

A análise de regressão forneceu, passo a passo, a explicação dos efeitos das três formas de comunicação sobre a reputação, tomada por seus indicadores formativos.

A comunicação gerencial é a forma de comunicação que mais influenciou os funcionários na percepção da formação da reputação corporativa, confirmando a hipótese 1. Isso fica claro ao se observar que cinco dos indicadores formativos foram explicados pelos modelos em que a forma de comunicação que se destaca é a gerencial. Os indicadores mais afetados pela comunicação gerencial foram os relacionamentos (38,6%), a qualidade do gerenciamento (36,4%), a ética (36,3%) e a responsabilidade social (36,0%).

Como se supôs, a comunicação de marketing não influenciou qualquer dos indicadores formativos da reputação, na visão dos clientes. Essa forma de comunicação afetou apenas dois dos indicadores (seriedade geral - 34,4%, seriedade financeira - 26,1%), porém, na visão dos funcionários. Confirma-se, assim, a hipótese 2, isto é, a comunicação de marketing é a forma de comunicação que menos influencia os clientes na percepção da formação da reputação corporativa.

A Comunicação Organizacional influencia a percepção dos clientes em seis indicadores formativos, destacando-se a qualidade do gerenciamento (40,6%), os relacionamentos (39,3%), a inovação (37,1%) e a liderança (35,2%). Essa observação não permite confirmar a hipótese 3, visto que, nesta amostra, a Comunicação Organizacional influenciou marcadamente os clientes para a formação da reputação corporativa. Poder-se-ia supor que a Comunicação Organizacional é a forma de comunicação que mais influencia outros stakeholders externos que não os clientes. Como nesta pesquisa o alvo foram os clientes, e face a esses resultados, aconselha-se aprofundamento do estudo da Comunicação Organizacional.

Tabela 7
Estudo do indicador “Seriedade Financeira”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,260	0,261	361,405	0,000
2	0,307	0,047	69,686	0,000
3	0,327	0,021	32,007	0,000
1. preditores: (constante), marketing				
2. preditores: (constante), marketing, organizacional				
3. preditores: (constante), marketing, organizacional, gerencial				
Cientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,341	0,342	577,739	0,000
2	0,394	0,053	97,949	0,000
3	0,413	0,020	37,592	0,000
1. preditores: (constante), organizacional				
2. preditores: (constante), organizacional, gerencial				
3. preditores: (constante), organizacional, gerencial, marketing				

Tabela 8
Estudo do indicador “Seriedade Geral”

Funcionários				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,343	0,344	535,869	0,000
2	0,437	0,094	171,628	0,000
3	0,457	0,021	39,550	0,000
1. preditores: (constante), marketing				
2. preditores: (constante), marketing, gerencial				
3. preditores: (constante), marketing, gerencial, organizacional				
Cientes				
Modelo	R ² ajustado	Mudanças nos passos		
		R ² ajustado	F	Significância de F
1	0,271	0,272	415,468	0,000
2	0,346	0,075	127,275	0,000
3	0,359	0,014	23,465	0,000
1. preditores: (constante), organizacional				
2. preditores: (constante), organizacional, gerencial				
3. preditores: (constante), organizacional, gerencial, marketing				

Conclusões

Constatou-se que cada grupo de stakeholders avalia a reputação das organizações de modo particular, o que os diferencia. Chama a atenção que, mesmo com contribuição modesta, a comunicação de marketing é mais importante para os funcionários do que para os clientes, ou seja, pode-se pensar que investimentos nesse tipo de comunicação não devem ser utilizados visando à melhoria da avaliação da reputação, principalmente para o stakeholder cliente.

As análises mostram que, aparentemente, a comunicação gerencial não é essencialmente interna, como se poderia supor ao se considerar que essa forma de comunicação é empregada para desenvolver o compartilhamento da visão da organização, estabelecer relações de confiança e motivar os empregados (van RIEL, 1995, 2003). Estudos para entender essas associações poderiam ser desenvolvidos.

É interessante notar que os funcionários percebem que a comunicação de marketing é mais valiosa do que a organizacional para estabelecimento da reputação pela ética. Nesse sentido, provavelmente os funcionários tenham melhores condições do que os clientes para o julgamento. Sugere-se que essa relação seja estudada com mais profundidade.

Fato relevante é a avaliação dos clientes em relação à formação da reputação pelo indicador responsabilidade social corporativa. As variações da avaliação desse indicador explicam 47,4% das variações da avaliação da reputação, constituindo-se no mais alto índice da análise. Fica a sugestão para que se estude em que proporção a responsabilidade social é tida como *proxy* da reputação corporativa.

Finalmente, considera-se que a pergunta-problema tenha sido respondida, pois este estudo evidenciou que as dimensões formativas da reputação corporativa são influenciadas pelas três formas da Comunicação Corporativa, em diferentes medidas.

Referências

- ALMEIDA, A. L. C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 2, n. 2, 2005.
- BALMER, J. M.; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, v. 32, n. 7, p. 256-261, 2000.
- BERENS, G.; van RIEL, C. B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161-76, 2004.
- CARMELI, A.; TISHLER, A. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 1, p. 13-30, 2005.

CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a case example. *Corporate Reputation Review*, v. 3, n. 1, p. 43-57, 2000.

DOWNS, C. W. A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, v. 14, n. 3, p. 63-73, 1977.

DOWNS, C. W.; ADRIAN, A. D. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford, 2004.

ENIS, B. M. *An analytical approach to the concept of image*. California Management Review, v. 9, p. 51-8, Summer 1967.

FOMBRUN, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.

GRONROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5, p. 396-409, 1997.

ROBERTS, K. H.; O'REILLY, C. A. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, n. 3, p. 321-326, 1974.

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

_____. The management of corporate communication. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. *Revealing the corporation*. London: Routledge, 2003.

