

## A Comunicação Organizacional e a Governança Corporativa na construção de uma Imagem e Reputação de “Marca Cidadã”

## The Organizational Communication and Corporate Governance in the construction of an Image and Reputation of "Citizen Brand"

**Lucas Araújo de Oliveira Cintra**

Universidade Anhembi Morumbi

Graduando em Relações Públicas na Universidade Anhembi Morumbi.

contatolucascintra@outlook.com

**Regina da Silva Ornellas**

Universidade Ibirapuera

Doutora e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

reginaornellas@gmail.com

## RESUMO

A Comunicação Organizacional, compreendida como elemento de caráter estratégico para a gestão das organizações modernas, representa um importante canal de troca de informações e relacionamento entre o ambiente interno das organizações e o mundo exterior a elas. É a comunicação, via de regra, que viabiliza a construção da cultura organizacional e da identidade corporativa, que pautada por processos, costumes e políticas de uma Governança Corporativa possibilita às organizações a emissão de uma imagem e reputação cidadã. Essa pesquisa teve por objetivo analisar o papel da comunicação organizacional na construção e manutenção de uma imagem e reputação sólida e estrategicamente definida como “cidadã.” Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória através do estudo de caso de uma marca, viabilizada através da análise qualitativa do conteúdo de sua comunicação através de suas hiper mídias. Através do material analisado, foi possível averiguar características e práticas tais como de Governança Corporativa, ações de Sustentabilidade, atitudes de Ética e Transparência e a observância aos Direitos Humanos, as quais podem classificar uma empresa/marca como Cidadã e dessa forma, foi possível verificar a Comunicação Organizacional empregada para a construção e manutenção de Imagem e Reputação Organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Governança Corporativa. Marca Cidadã.

## ABSTRACT

Organizational Communication, understood as a strategic element to the management of modern organizations, represents an important channel to information and relationships exchange between internal environment of organizations and the world outside them. It is the communication, usually, that makes the construction of organizational culture and corporate identity possible, which is guided by processes, customs and policies of Corporate Governance, enabling organizations to emit an image and a citizen's reputation. The purpose of this research was to analyze the role of organizational communication in the construction and maintenance of a solid and strategically defined image and reputation as a "citizen." An exploratory study was carried out through a case study of a brand, made feasible through quality analysis of the content of their communication through their hypermedia. Through the analyzed material, it was possible to ascertain characteristics and practices such as Corporate Governance, Sustainability actions, Ethics and Transparency attitudes and observance of Human Rights, which can classify a company/brand as Citizen and therefore, it was possible to verify the

Organizational Communication used for the construction and maintenance of Image and Organizational Reputation.

**Key-Words:** Organizational communication. Corporate governance. Citizen Brand.

## INTRODUÇÃO

A adesão e o exercício das boas práticas de governança corporativa podem ser consideradas fontes de imagem e reputação para as organizações. Se encaixam na esfera de atributos “brandos” da reputação, pois se sustentam de princípios como cidadania ou têm títulos como o de melhor lugar para trabalhar, e contrastam com atributos “duros”, conduzidos pelo rendimento financeiro ou pela competitividade em produtos e serviços. A imagem e a reputação podem ser consideradas frutos de uma relação profunda e de uma comunicação fluida com todos os *stakeholders*. Este vínculo se estabelece através de um diálogo, seja ele *on-line* ou *off-line* em seus mais diferentes aspectos perante esse cenário, especialmente considerando a comunicação como uma poderosa ferramenta para a construção de uma imagem e reputação organizacional.

A análise das características da relação das organizações com seus diferentes públicos mostra o grande poder desses frente às empresas, passando a serem cada vez mais considerados valiosos (KUNSCH, 2006). Devido a isso, questiona-se sobre qual o real papel da comunicação organizacional, considerando a associação das organizações com seus públicos um fator que determina maior atenção do mercado e da academia.

Observa-se que os públicos têm atribuído cada vez mais importância às atitudes organizacionais nos campos ético, moral e cidadão. E por isso as organizações podem ser punidas pelos seus públicos, não somente por situações relacionadas a qualidade de seus produtos e/ou atendimento, mas também relacionadas à atitudes moralmente inaceitáveis. Dessa forma, é possível entender a imagem corporativa como uma preocupação das organizações, já que nos “dias de hoje [...] a má conduta empresarial [...] pode prejudicar enormemente a reputação de uma companhia conjuntamente com a imagem de seu produto” (EGGER-MOELLWALD, 2003, p.13). E até mesmo empresas que contam com um complexo arsenal de processos e metodologias para coibir ou corrigir desvios de gestão, relacionadas com a Governança Corporativa, parecem muitas vezes fragilizadas num cenário marcado por deslizamentos em relacionamentos corporativos, especialmente no que tange a Responsabilidade Social e Cidadania.

Esta pesquisa teve como objetivo abordar atributos responsáveis por uma imagem e reputação de organização e/ou marca que promova atitudes éticamente aceitáveis e dessa forma seja encarada como Cidadã, tendo como problema norteador: Como a Comunicação Organizacional pautada na Governança Corporativa pode proporcionar à organização uma imagem e reputação de organização e/ou marca cidadã? Para discorrer sobre esse tema, a pesquisa possuiu como objetivo geral analisar a contribuição da comunicação organizacional através da atuação da Governança Corporativa para a construção de uma imagem e reputação organizacional Cidadã. Para atingir esse objetivo, a pesquisa abordou os conceitos de Identidade e Comunicação Organizacional, Imagem e Reputação dentro do contexto das Relações Públicas, seguido por Governança Corporativa e Cidadania Organizacional.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 IDENTIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A par das diferenças de conceituação provindas das várias escolas nos domínios da psicologia e da psicanálise, na maioria delas parece haver concordância em que a identidade do indivíduo está relacionada com o sentido de unicidade pessoal e de continuidade histórica. A identidade pessoal seria um processo interno do indivíduo, mas que é influenciado pela cultura (ADLER, 1957; ALLPORT, 1973; ERIKSON, 1976; FILLOUX, 1960; FREITAG, 1991; FREUD, 1974, 1976; JUNG, 1988; LACAN, 1985; LYRA, 1997). A psicologia social têm entendido identidade como fenômeno social, resultante dos significados provenientes das interações mantidas pelo indivíduo na sua vida em coletividade. Como atributo sociocognitivo, a identidade não é inata nem exclusiva do indivíduo, mas grupos e organizações também teriam identidade. De fato, por meio do processo de identificação, a identidade do indivíduo estaria relacionada estreitamente com a identidade dos grupos e organizações as quais ele se insere. Além disso, a identidade também poderia ser entendida como tendo uma natureza reflexiva, o modo como a pessoa vê a si mesma seria o seu autoconceito.

A identidade organizacional pode ser visualizada em diversas dimensões, de acordo com Caldas e Wood Junior (1997). Pode resultar de sua imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, como, por exemplo, clientes e fornecedores (ENGELS; BLACKWELL; MINIARD, 1995). Pode decorrer, também, da auto percepção ou da auto-imagem, ou seja, da maneira como seus membros internos, especialmente

seus dirigentes, a percebem de forma compartilhada. Pode representar o propósito existencial resultante da definição da razão de ser, da finalidade, missão ou propósito da organização.

O conceito de identidade organizacional adotado nessa pesquisa é o proposto por Albert e Whetten (1985). Para eles, a identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros e esses critérios atenderiam às condições de necessidade e de suficiência para definir identidade organizacional como conceito científico. O critério que pretende estabelecer o caráter distintivo da identidade, embora não possa ser, do ponto de vista de Albert e Whetten (1985), uma propriedade mensurável, pode ser traduzido de diversas maneiras, tais como objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura específica. (ELSBACH, 1994; GOFFMAN, 1985; MEAD, 1953).

Há duas percepções da identidade: a chamada *self*, que é a noção que o indivíduo/organização, possui de si mesmo/mesma, e a imagem, que é a noção que consciências externas possuem dos mesmo indivíduos e organizações. Caldas e Wood Junior (1997), abrangem diversas conceituações sobre o tema, partindo, não só de um campo ligado as percepções da área comunicacional, mas também procuram por definições na sociologia e psicologia, descrevendo os paralelos entre como o indivíduo e a organização encaram a identidade. Dessa forma, é possível tratar de identidade no contexto da gestão comunicação organizacional através da filosofia da comunicação integrada, no caso, *self*, ou seja, a concepção que a organização possui de si, e não só; também como deseja ser percebida e reconhecida. Partindo desse conceito, a identidade reflete a essência organizacional, o que a empresa, orientada comumente pela alta administração, deseja passar, tanto ao mercado, quanto aos diferentes públicos com quem se relaciona, direta e indiretamente. De acordo com Kunsch (2006, p. 167-168), a identidade da organização é orientada pela missão, visão e valores, encarada como vocábulos de alta significação para a vida das organizações que dão sentido à prática de suas atividades. (SCROFERNEKER, 2006).

O ser humano é comunicativo e desenvolve suas relações por meio da comunicação. Entendendo a organização como um conjunto de seres humanos que trabalham em prol de um – ou vários – objetivos, é natural que esta, por sua vez, crie suas relações por meio da comunicação. Cabe discorrer sobre o que é a comunicação na organização e quais suas implicações. É importante, antes de mais nada, compreender que a comunicação organizacional existe em um contexto de inter-relação entre o micro e o macro ambiente, ou seja, entre o interno e o externo a organização. Kunsch (2006), entende que a comunicação deve ser compreendida como parte inerente das instituições. Segundo a autora

O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes (KUNSCH, 2006, p. 167-168).

Essa perspectiva nos faz pensar a comunicação organizacional, não num processo departamentalizado, mas sim de maneira integrada e holística, com foco nos indivíduos e suas relações com a organização, mas também suas relações estendidas, que influem no desenvolvimento da comunicação dentro dos processos organizacionais. Ao compreender a comunicação organizacional dessa maneira, é necessário salientar que esta é uma abordagem relativamente recente, tendo sido criada em meados dos anos 1980, onde o homem, enquanto ser integrante da organização e responsável por sua manutenção, passa a tomar parte também nas teorias da administração científica.

Scroferneker (2006, p.48) nos diz “que a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. A comunicação empresarial, então, é um processo relacional, de modo que a relação entre emissor e receptor é envolvida por questões sociais pertinentes, originalmente, à cada um dos participantes, que passam a influenciar no processo comunicacional. Ainda de acordo com esse pensamento, Oliveira (2003, p. 4). defende que, na comunicação organizacional, trabalhada de maneira estratégica

o emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores. Ao considerar as partes envolvidas no processo comunicativo como interlocutores, pressupõe-se uma predisposição para compartilhar informações e ideias no sentido de alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização.

Dessa forma, a comunicação, muito mais do que apenas informar, tem o papel de criar e manter o sentido da organização, sua maneira de ser, o que defende e como deseja ser percebida – sua identidade - transmitindo aos públicos com os quais se relaciona. Esse processo relacional deve ser entendido não apenas como a comunicação da organização para dentro, ou seja, para com seus funcionários e alta administração, mas também para com todos os públicos com os quais se relaciona. A comunicação organizacional é um processo que interfere no todo, no macro ambiente (sociedade), e recebe interferências desse todo, num processo contínuo.

## 2.2 IMAGEM E REPUTAÇÃO

Para Oliveira (2003, p. 4), quando a comunicação organizacional é trabalhada de maneira estratégica, o “emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e transformam-se em interlocutores” e assumem uma predisposição para compartilhar informações e ideias no sentido de alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização. Isso ocorre através da formação de uma identidade organizacional e a gestão da imagem, num processo de diálogo entre empresa e públicos e de uma reputação positiva, fenômeno este que pode ser encarado como fator de competitividade num mercado cada vez mais saturado. (KUNSCH, 2016)

Segundo Scott e Lane (2000, *apud* MACHADO, 2003, p. 60), a identidade organizacional compreende o processo, atividade e acontecimento, por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes. Assim, a imagem é gerada a partir da identidade e no processo com o qual essa identidade é apresentada aos mais diversos públicos durante a interação com a organização. Todo esse processo deve ser planejado estrategicamente, já que é o que de fato norteará o planejamento estratégico da comunicação organizacional pela filosofia da comunicação integrada. Para fins dessa pesquisa, identidade organizacional foi considerada a maneira pela qual a organização pretende ser entendida por seus públicos.

Ao tratar de imagem, Castro Neves (1998, p.42) a vê como um conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolve o produto, o serviço ou a empresa que os oferece. É importante ressaltar aqui que a conceituação de imagem e identidade se entrelaçam, já que a primeira é a percepção da organização, ou seja, a maneira que ela é lembrada por seus públicos, e a segunda é baseada tanto nesse aspecto, de acordo com Caldas e Wood Junior. (1997), quanto no que a organização entende por si mesma, aspecto chamado de *self*, conforme já foi explicitado.

A imagem organizacional pode ser considerada como um conjunto de percepções verdadeiras ou falsas que os públicos possuem da organização. Já a reputação é entendida como a repetição de interações e experiências que os diferentes públicos tiveram junto à organização (THOMAZ; BRITO, 2010). Dessa forma, reforça-se a necessidade do olhar holístico junto à organização, para que a identidade, a imagem e, conseqüentemente, a reputação, sejam direcionadas pelos princípios e objetivos corporativos. Entendendo que a reputação é o resultado da trajetória da organização no que tange ao seu relacionamento com os *stakeholders*,

a imagem que muitos dos públicos possuirão desta será derivada da reputação que a mesma possui. Ou seja, a relação entre imagem e reputação se torna um *looping*, no que se refere à sua abrangência. Em consonância com esse contexto, Gomes e Sapiro (1993) afirmam que o público, num mecanismo de defesa simplifica o significado das coisas, pois é a única maneira de lidar com o constante e crescente fluxo informacional. É assim também com as empresas, que, às vezes, são percebidas pelo mercado de maneira subjetiva e superficial. Suas imagens são formadas por alguns fatores-chave considerados relevantes pelos diversos públicos, os quais, por fim, determinarão suas respectivas reputações.

### 2.3 GOVERNANÇA E CIDADANIA CORPORATIVA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Governança Corporativa é o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Apesar da conceituação não apresentar a vastidão de aplicabilidades da Governança Corporativa, serve como guia para os estudos realizados durante essa pesquisa. Ao ser apresentada como um sistema que direciona e incentiva os relacionamentos entre os sócios, acionistas e administradores, fala claramente que esta, a GC, é um mecanismo não apenas de administração, mas de manutenção da imagem corporativa. (COIMBRA, 2011)

Coimbra (2011) destaca a Governança Corporativa como um sistema de valores e padrões de comportamento. Tal perspectiva da Governança Corporativa segue o sentido de que as organizações possuem responsabilidades para com a sociedade e o interesse de seus diferentes públicos. Tal abordagem remete aos princípios fundamentais da GC: equidade, prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa. Nessa mesma direção, Andrade e Rossetti (2004), definem que a GC, ao ser pensada de maneira geral e aplicável, deve ser entendida, num primeiro momento, como um sistema de valores responsáveis por transpassar todos os demais subsistemas (senso de Justiça, transparência de informações, prestação responsável de contas, conformidade de normas estabelecidas nos estatutos sociais) responsáveis pelo bom funcionamento da própria Governança Corporativa. Dessa forma, é possível compreender que através do cumprimento desses valores, uma organização passaria a ter uma atuação ética.



Andrade e Rossetti (2004) esclarecem que os modos de governança das corporações não são imutáveis nem se desenvolvem no vácuo, mas respondem a um amplo conjunto de transformações que margeiam o mundo dos negócios. Nesse contexto, pode-se observar nas últimas décadas uma movimentação do mercado e da sociedade em prol de mudanças na atuação, impulsionados pela necessidade de ações mais éticas e responsáveis por parte das grandes corporações. Assim, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa pode resultar em uma imagem positiva da organização perante o mercado, criando, à longo prazo, uma reputação de empresa responsável e transparente, dando confiabilidade à sociedade para que lide com a organização, permitindo que a mesma – a organização – continue existindo.

Analisando o contexto histórico do cidadão com a governança corporativa, cidadão pode ser considerado como aquele que vive na cidade e participa ativamente de sua vida política. Ou seja, decide e ajuda a decidir sobre os mais diversos aspectos da vida das pessoas da respectiva cidade. A Cidadania Corporativa, por fim, pode ser definida como a filosofia que rege a corporação que participa ativamente da vida da polis global, de maneira ética, social e ambientalmente responsável.

Mcintosh *et al* (2001) define a Cidadania Corporativa como uma ação organizacional implantada em três estágios: Estágio 1: Minimalista: onde a organização apenas se preocupa em seguir a legislação; Estágio 2: Discricionária: quando há ações de doação e filantropia por parte da organização, independente dos objetivos/fins que se pretende alcançar, e; Estágio 3 Estratégico: momento em que a cidadania é implantada ao gerenciamento da organização, ou seja, ela passa a estar integrada aos negócios. Ao atingir o terceiro estágio (estratégico) da Cidadania Corporativa, a organização passa a atuar em regime de *loop* fechado, onde ela tem o controle sobre todas as etapas do produto, da fabricação e/ou extração de matérias primas, até o descarte ou reutilização, e seus impactos.

Para Mcintosh *et al.* (2001), a cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresa e sociedade – tanto a comunidade local que cerca a uma empresa e cujos membros interagem com seus funcionários, quanto a comunidade mundial mais ampla e por isso, ela passa a contemplar outros aspectos compreendidos separadamente como responsabilidade social empresarial, responsabilidade ambiental, Governança Corporativa, entre outros.

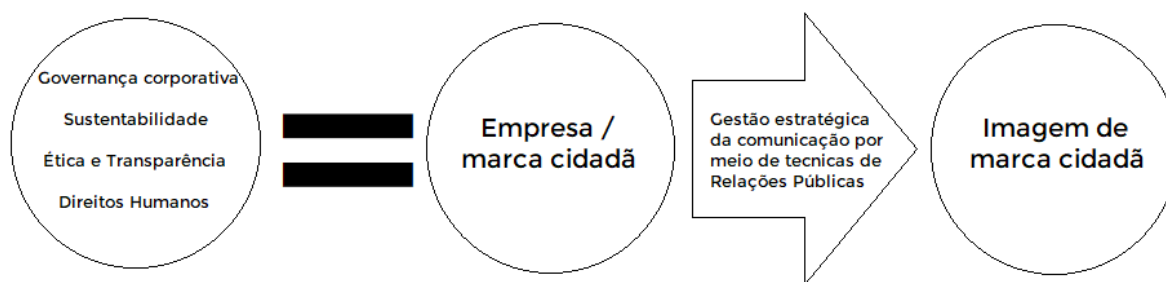
### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa foi iniciada pelo uso da metodologia qualitativa, empregando a pesquisa bibliográfica exploratória para o levantamento de conhecimento científico na comunidade acadêmica acerca dos temas de Comunicação Organizacional, Pilares da Comunicação, ou seja, Imagem, Identidade e Reputação, Governança Corporativa e Cidadania Empresarial. Segundo Gil (2002), a pesquisa qualitativa bibliográfica têm por intuito obter entendimento aprofundado sobre determinada temática a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas através de meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, e etc.

No intuito de verificar a aplicabilidade teórica investigada, a pesquisa aplicou o procedimento de estudo de caso, o qual segundo Gil (2002) tem por características o estudo de um objeto, de maneira a permitir sua compreensão ampla. Como estudo de caso, a pesquisa fez uma análise da marca Skol, através da comunicação realizada por meio de sua página no Facebook e teve como objetivo identificar se os públicos percebem a marca como cidadã. A Skol foi escolhida como objeto de estudo por ter sido eleita, pelo segundo ano consecutivo, a empresa mais valiosa do Brasil, considerando duas dimensões: a financeira -valor do ativo tangível, e a de mercado - importância da marca dentre os intangíveis da empresa (MURAD, 2018).

Como objeto de análise, foi eleito um post de 2018 de uma das redes sociais da marca (Facebook) dentre os que possuem maior visibilidade e foram observados tanto o posicionamento comunicacional da organização como o posicionamento dos públicos. Os comentários foram analisados utilizando o recurso de seleção dos comentários “mais relevantes” que o Facebook proporciona. Para tal análise, foi aplicada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), é caracterizada pela análise qualitativa e a inferência - fundada na relevância das unidades analisadas e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual. Dessa forma, a análise de conteúdo realizada fez aplicação de suas três fases: estabelecimento da unidade de análise, determinação de categorias de análise e seleção de uma amostra para análise. Pretendeu-se compreender se a marca em questão é percebida como possuidora de uma imagem cidadã e isso foi realizado pela aplicação do constructo de pesquisa demonstrado na figura 1.

**FIGURA 1: CONSTRUCTO DE PESQUISA**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

De acordo com a revisão teórica realizada, foi possível identificar características de uma empresa/marca cidadã, as quais para efeito da análise foram consideradas como categorias de análise: a) Governança Corporativa: a adoção de uma boa prática administrativa, voltada para o relacionamento e representação de todos os *stakeholders*, idealmente; b) Sustentabilidade: a preocupação com o desenvolvimento sustentável da organização, no sentido de sua manutenção sem agredir a comunidade local e global; c) Ética e Transparência: a relação de verdade e troca fiel de informação entre a organização e seus públicos de interesse; d) Direitos Humanos: observar toda a cadeia de fornecimento e distribuição, de maneira a garantir o respeito ao Ser Humano, independente de raça, gênero, sexualidade, religião, etc.. A partir dessa reunião de categorias, a imagem de marca / empresa cidadã é gerada nos públicos com os quais a organização se relaciona, por meio da gestão estratégica da comunicação através da filosofia de comunicação integrada e técnicas de Relações Públicas. Desse modo, é necessário compreender que a imagem, e conseqüentemente a reputação, de uma organização como Cidadã resulta da comunicação – tornar comum para os interlocutores - de um posicionamento da identidade da empresa.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

A Skol é uma marca de origem sueca, fundada em 1964 como SKOL INTERNATIONAL, com a proposta de ser uma marca de cerveja produzida mundialmente. Em 1967 a marca é licenciada para ser produzida no Brasil, precisamente pela cervejaria de nome Fábrica de Cervejas e Gelo de Carlos Pinho (MEIO & MENSAGEM, 2016). Em 1999, nasce a AmBev, da compra da Antártica pelo Grupo Garantia (então dono da marca Skol). O famoso slogan da marca – A cerveja que desce redondo – foi criado em 1997, pela F/Nazca

Saatchi & Saatchi (MEIO & MENSAGEM, 2016). A cerveja “redonda”, perfeita, serviu também para que padrões sociais fossem mantidos, como é mostrado na peça “Bunda quadrada”<sup>1</sup>, de 1998. O vídeo retrata um homem tomando uma cerveja chamada Quadrat, e passa a ver as formas redondas ficarem quadradas, com enfoque para os seios e bumbum de uma mulher, antagonizando com o que aconteceu quando ele, o homem, tomou uma Skol, passando a ver as coisas mais redondas.

Essas associações – praia, mulheres, verão, cerveja - fizeram parte da maneira com que a marca Skol se comunicava com seu público alvo, os consumidores homens héteros. Esses não representavam um diferencial, mas uma maneira de enxergar o mercado, já perpetuada por outras marcas de cerveja. Este mercado, por sua vez, mudava rapidamente desde a última metade da década de 1990. As diversas lutas por direitos e representatividade que vinham ocorrendo nas últimas décadas têm pressionado o mercado não somente para cumprir as leis, mas posicionar-se contra injustiças sociais. O consumidor se tornou seletivo com o que consome. Isso é evidenciado nos casos de boicote à marcas como H&M e Zara por suas atuações, mesmo que indiretamente, negligenciando direitos ou mesmo ferindo-os.

Durante o carnaval de 2015, a Skol, então patrocinadora do carnaval de rua de São Paulo, propôs a campanha “Deixei o *não* em casa” (G1, 2015a). A sociedade brasileira vivia um debate efervescente sobre feminismo, e a campanha foi acusada de incentivar o estupro por diversas pessoas, majoritariamente nas redes sociais. Com isso, a AmBev resolveu que seria o momento de mudar o posicionamento da Skol, chegando à substituir seu diretor de Marketing (G1, 2015b). A campanha foi modificada, passando a usar a frase “neste carnaval, respeite”. Em 2016, a Skol foi a primeira empresa a patrocinar a Parada do Orgulho LGBT de São Paulo, a maior do mundo, com a campanha “Respeito is on”. No ano seguinte a marca lançou latas cujo logo era formado pelas cores do arco-íris, símbolo do orgulho LGBT. No mesmo ano, a Skol pediu desculpas pelo passado de propagandas machistas.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise do estudo de caso da marca Skol, com base no constructo exposto na figura 1, foi realizado analisando as informações disponibilizadas em suas hipermídias (site da marca e rede social Facebook). Para a análise dos quesitos de (1) Governança Corporativa, (2) Sustentabilidade e (3) Ética e Transparência, é possível analisar dentro do site da marca que ela

---

<sup>1</sup> SKOL bunda quadrada. 2006. 1 min. Disponível em: <<https://bit.ly/2E6zQWf>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

possui valores e padrões, preocupação com a sustentabilidade (seja ambiental como social e econômica) e atitudes que evidenciam ética e transparência ao se posicionar de forma resistente a determinados padrões que promovem a desigualdade social.

A AmBev, administradora da marca Skol, faz uso de mecanismos de Governança Corporativa, como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Comitê de Operações, Finanças e Remuneração, Comitê de *Compliance* Concorrencial e de Partes Relacionadas e Diretoria Executiva. Por obrigações legais para que uma empresa mantenha seu capital aberto na bolsa de valores, como é o caso da *holding* AmBev, é publicado anualmente um relatório de sustentabilidade e transparência. A partir da análise desse relatório, é possível suportar que os pontos (2) Sustentabilidade e (3) Ética e Transparência também são abraçados pela organização.

Para a análise do quesito (4) Direitos Humanos foi realizado o levantamento de uma postagem da marca realizada em sua página do Facebook, em 8 de março de 2018, um vídeo parte da campanha em homenagem ao Dia da Mulher. A descrição do vídeo foi realizada pela própria marca Skol, como uma transcrição para deficientes visuais:

---

No vídeo, relembramos o comercial da Skol de 2002 onde uma mulher faz mímica na praia convidando um homem para tomar um Skol com ela. Ele fica sem entender o que ela quer dizer e faz a mímica de volta perguntando. Aparece a frase: tem alguma coisa mais quadrada que não ouvir as mulheres? Vemos um bar nos tempos atuais. A Skol de um homem termina, ele procura o garçom e faz a mímica para uma mulher trazer a cerveja pra ele. Ela faz mímica respondendo que não trabalha ali. Ele tenta com mais duas mulheres que respondem a mesma coisa. Até que uma delas assobia, para o bar e as três juntas dizem que estão ali bebendo e que apontam para o garçom: um homem. Mulheres rindo, conversando, brindando e aparece a hashtag #escutaasminas e a frase: a sua mensagem no nosso próximo comercial. Beba com moderação” (SKOL, 2018).

A partir da descrição apresentada, é possível afirmar que a marca Skol teve como intuito reposicionar-se como marca apoiadora de movimentos sociais e no caso específico, o movimento feminista, mostrando que a mulher tem seu lugar equivalente ao do homem, deslocando-a da posição de produto para a posição de consumidora. Esse posicionamento pode ser conspirado uma das diretrizes definidoras da marca Skol como Cidadã.

Foi percebido na análise a contabilização de 1010 comentários, 1617 compartilhamentos, 11372 interações, sendo 8,2 mil curtidas, 2,2 mil “ameis”, 664 “hahas”, 63 “uaus”, 49 “tristes” e 11 “Grrs”. O vídeo foi visto 479 mil vezes. Para uma análise qualitativa dos comentários, foi utilizado como recurso de seleção a opção “mais relevantes”, do próprio Facebook. Tal opção significa “que há mais chances de ver comentários que sejam relevantes” (FACEBOOK, 2019), para o usuário. Foram eleitos 49 comentários na postagem, dos quais 21 se enquadram como reconhecendo o posicionamento da Skol de equidade de gênero, e se

manifestando a favor. Ou seja, cerca de 42% do universo total analisado compreendeu a mensagem e se mostrou favorável ao reposicionamento da marca. Essa parcela pode ser traduzida nos seguintes comentários: 1) “... se trata dos homens acharem que só quem atende em bares são garçonetes, seguindo sempre o mesmo estereótipo #escutaasmina porque não mudar seus conceitos bem quadrado” 2) “Meu batom vermelho não significa que sou vulgar. Meu short curto não significa que sou fácil. Meu sorriso não significa que estou disponível. #escutaasminas” 3) “Skol, bato palmas pra vcs...A mudança da sociedade começa com mudanças em meios de comunicação de massa....Eu sou mulher, sou mãe, e entendo de cerveja mais que muito homem.” 4) “Obrigada, Skol, por ter tirado nós, mulheres, do papel da Loira gelada de sainha...somos mulheres, não rótulos para vender cerveja. E também somos consumidoras. Modificar essas propagandas nos agrada muitíssimo. Estão de parabéns mais uma vez” 6) “...Chegamos a um ponto onde cansamos de ficar vendo mulheres semi nuas na tv. Ainda bem que a Ambev ouviu e entendeu, diferentemente da maioria das marcas. Obrigado por nos escutarem.” 7) “... As mulheres precisam ser respeitadas por serem pessoas, pois todas as pessoas merecem respeito! #escutaasminas...Parabéns Skol, ideia incrível!” 8 “...Estava na hora de uma cervejaria abrir os olhos e abraçar as mulheres! O lugar da mulher é onde ela quiser.”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou discorrer sobre a importância da comunicação organizacional gerida de maneira estratégica e através da filosofia de comunicação integrada, apontando a importância dos pilares comunicacionais – identidade, imagem e reputação, e das técnicas das Relações Públicas. Também procurou compreender a importância da adoção de práticas de Governança Corporativa para tornar-se uma organização uma empresa cidadã, preocupada com o desenvolvimento social global. A partir do exposto, é possível então suportar que a Skol pode ser percebida como uma marca Cidadã, uma vez que possui atitudes (uma identidade) que corrobora com suas determinações de Governança Corporativa, Sustentabilidade, Ética e Transparência e além disso, é possível dizer que 42% do público analisado que interage com a marca através de redes sociais compreende e apoia o reposicionamento de marca como Cidadã.

O assunto “cidadania corporativa” é relativamente novo, tanto como conceito acadêmico, quanto como estratégia de mercado. Assim, a pesquisa e o desenvolvimento

científico sobre, tem vasto campo de trabalho. Por isso, com base especificamente na pesquisa desenvolvida, surgem as seguintes linhas para um futuro aprofundamento: a) como a sociedade civil se apropria de projetos de cidadania corporativa; b) como a sociedade civil pode, por meio da comunicação e das técnicas das Relações Públicas se organizar para incentivar empresas a terem uma atuação ética; b) pensando em uma sociedade cada vez mais digital, de qual maneira é possível posicionar-se como uma empresa cidadã nas redes sociais digitais e; c) como a compreensão da comunicação através do pensamento complexo (BALDISSERA, 2009), aliado às técnicas das Relações Públicas, pode promover um relacionamento dialógico entre os diversos setores da sociedade de maneira a promover a Cidadania Empresarial. A cidadania empresarial é um tema que ainda possui uma série de aplicações a serem desbravadas pela Academia e pelo mercado, com vasto campo de possibilidades para a pesquisa e para o desenvolvimento científico.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, A. **A ciência da natureza humana**. 4. ed. São Paulo: Companhia Nacional, 1957.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985, p. 263-295.
- ALLPORT, G. W. **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. São Paulo: EDUSP, 1973.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. esp., n.10-11, 2009.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR., T. Identidade Corporativa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.1, p. 6-17, jan./mar. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n1/a02v37n1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- CASTRO NEVES, R. de. **Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

COIMBRA, F. C. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro**. 2011. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

EGGER-MOELLWALD, Lícia. **Interferência da mídia: um estudo de caso: a crise das Lojas Arapuã**. 2003. 2 v. Dissertação (Mestrado em Ciências da comunicação) - Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2003.

ELSBACH, K. D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v. 39, n.1, p. 57-88, mar. 1994.

ENGELS, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer behavior**. 8. ed. New York: The Dryden Press, 1995.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FACEBOOK. **O que significa "mais relevantes" em uma publicação de uma página do Facebook?**.2019. Disponível em: < <https://bit.ly/1HCC2PZ>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

FILLOUX, J. C. **A personalidade**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1960.

FREITAG, B. **Piaget e a filosofia**. São Paulo: UNESP, 1991.

FREUD, S. **El yo y el ello**. Madrid: Biblioteca Nueva, 1974. tomo VII.

\_\_\_\_\_. Dissecção da personalidade psíquica. In: \_\_\_\_\_, **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**, v.22, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

G1. Skol divulga novos cartazes após mudar campanha por reclamações. **G1**, São Paulo, 13 fev. 2015a. Disponível em: <<https://glo.bo/1FTETEh>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. AmBev troca diretor de marketing em meio polemica de campanha da Skol. **G1**, São Paulo, 14 fev. 2015b. Disponível em: < <https://glo.bo/2SWKBVx> >. Acesso em: 22 fev. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2002.



GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GOMES, M. T.; SAPIRO, A. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 84-96, nov./dez. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a09v33n6.pdf>>. Acesso em: 7 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/>> Acesso em 29 de outubro de 2018.

JUNG, C. G. **AION**: estudos sobre o simbolismo do si mesmo. Petrópolis: Vozes, 1988.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus. 2016.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

LACAN, J. **O seminário**: livro 2: o eu na teoria de Freud e na técnica da psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

LYRA, C. E. **A metáfora da prisão psíquica**. Curitiba: UFPR, 1997.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAE- Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. esp., p. 51-73. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2018.

MCINTOSH, M. et al. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad**: desde el punto de vista del conductismo social. Buenos Aires: Paidós, 1953.

MEIO & MENSAGEM. Skol: redondo é ser a marca de bebidas mais valiosa do Brasil. \_\_\_\_\_, 2016. Disponível em: <<http://negocios.meioemensagem.com.br/skol/>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Skol: A marca que cresce redondo. \_\_\_\_\_, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/2VgWhiM>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

MURAD, F. Skol se mantém como marca mais valiosa do Brasil. **Meio & Mensagem**, 20 abr. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2ViudLB>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

OLIVEIRA, I. L. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: INTERCOM– Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/2U6j8NI>>. Acesso em: 16 out. 2018.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 13, n. 31, p. 47-53, dez. 2006. Disponível em: <<https://bit.ly/2OWuVuw>>. Acesso em: 16 out. 2018.

SKOL. **#Escutaasminas**. São Paulo, 8 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.facebook.com/skol/videos/10156288018122958/>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 229-250, 2010.