

# A INFLUÊNCIA DA CIDADANIA EMPRESARIAL NA IMAGEM CORPORATIVA

---

*The influence of corporate citizenship in the corporate image*

*La influencia de la ciudadanía corporativa en la imagen corporativa*

---

## Arquimedes Pessoni

Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Professor do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
*pessoni@uscs.edu.br*

## Rafaela Bianca Freitas

Especialista em Comunicação Organizacional pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)  
*rafulha@gmail.com*

---

## Resumo

Este artigo tem por objetivo mostrar a influência da cidadania empresarial na imagem corporativa. A imagem que uma empresa projeta ao mercado nem sempre equivale à forma como seus clientes e consumidores a veem. Nesse cenário, a cidadania empresarial se torna forte aliada para a construção da imagem corporativa, com o objetivo de ser cada vez mais competitiva diante de seus concorrentes. O estudo buscou levantar as influências da cultura organizacional e o papel da comunicação, além da responsabilidade social, entre outros aspectos, para analisar o fortalecimento da imagem de uma empresa.

**Palavras-chave:** cidadania empresarial; imagem corporativa; sociedade; meio ambiente

## Abstract

This paper aims to show the influence of corporate citizenship on the corporate image. The image a company projects to the market is not always equal to how its customers and consumers see it. In this scenario, corporate citizenship becomes a strong ally for building the corporate image, in order to be more and more competitive against its competitors. The study sought to survey the influences of organizational culture and the role of communication, as well as social responsibility, among other aspects, to analyze the strengthening of a company's image.

**Key words:** corporate citizenship; corporate image; society; environment

## Resumen

Este artículo objetiva mostrar la influencia de la ciudadanía corporativa en la imagen corporativa. La imagen que una empresa proyecta al mercado no siempre es igual a la forma como sus clientes y consumidores la ven. En ese escenario, la ciudadanía corporativa se convierte en fuerte aliada para la construcción de la imagen corporativa, con el objetivo de ser cada vez más competitiva delante de sus concurrentes. El estudio buscó encuestar las influencias de la cultura organizacional y el papel de la comunicación, además de la responsabilidad social, entre otros aspectos, para analizar el fortalecimiento de la imagen de una empresa.

**Palabras-clave:** ciudadanía corporativa; imagen corporativa; sociedad; medio ambiente

## I. Introdução

Abordar o papel e a importância da cidadania empresarial na construção da imagem corporativa de uma organização e a função da comunicação para tornar os colaboradores e gestores como guardiões da imagem e reputação da empresa foi o objetivo deste estudo. A empresa que serviu de objeto de estudo é líder do segmento de doces do Brasil, localizada em Bauru (SP) e que tem compromisso responsável com seus colaboradores, fornecedores, consumidores/clientes, sociedade, meio ambiente, economia e *stakeholders*. A pesquisa corrobora a afirmação de que a cidadania empresarial ajuda na construção da imagem corporativa e também auxilia em seu fortalecimento e reconhecimento. As empresas deixam a filantropia para serem cidadãs comprometidas com um futuro melhor.

Uma empresa organizada é capaz de ouvir e de ser ouvida. Ela deve estar preparada para transformar os dados em informação e conhecimento, tendo de ser permanentemente avaliada e redirecionada a partir do *feedback* que recebe do seu interlocutor. A pesquisa teve por finalidade mostrar como práticas humanas junto a uma equipe de comunicação estruturada e adepta à utilização dos processos organizacionais pode refletir nos aspectos positivos referentes à imagem construída pela organização.

O problema de pesquisa é saber como uma organização, seja ela uma pequena empresa ou uma grande corporação multinacional, constrói e mantém uma boa imagem corporativa. Quais as funções da comunicação e da cidadania empresarial para a construção desta imagem?

A metodologia utilizada no estudo foi qualitativa, por meio de estudo de caso e pode ser classificada como exploratória, com o objetivo de esclarecer as perguntas centrais “como” e “por que” de uma atividade social que reflete e interfere na imagem de uma organização. “Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 1996, p.54). A escolha desta estratégia de pesquisa visa analisar e entender esta relação de forma qualitativa, com interpretação contextual para que seja melhor compreendida. Para tanto, uma análise descritiva dos fenômenos deste processo e os fatores envolvidos contribuíram para a ocorrência deles.

Segundo Yin (2001, p. 21), estudo de caso pode ser

definido como

*“uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”.*

Comumente utilizado em pesquisas relacionadas às Ciências Sociais, que se estendem também às áreas antropológica, política, sociológica, administrativa e de educação, o estudo de caso se encaixa no panorama encontrado pela empresa objeto de análise, pois esse método permite esclarecer a interferência de uma ou mais decisões, no caso realizadas com foco em comunicação, nas estruturas internas de um organismo. Além dessas razões, o estudo de caso propicia a investigação de como elas foram implementadas e seus resultados (YIN, 2001).

## 2. Imagem corporativa

A imagem da empresa é a percepção que se tem dela e, desta forma, o poder de persuadir seus públicos. A imagem construída influencia diretamente no comportamento do consumidor, na capacidade da empresa em obter recursos humanos, prospectar clientes e relacionar-se com a comunidade, órgãos governamentais e entidades de classe. De acordo com Neves (2000, p. 23), “(...) estamos falando de percepções, coisas que estão na cabeça das pessoas, ali colocadas por meio de intrincados processos.” E complementa: “Percepção é a captação de atributos, existentes ou não, reais ou imaginários, obtidos na entidade. Ela é tão forte para o observador que acaba virando realidade.” (1998, p. 64). Para Cahen (1990, p. 115), “(...) uma empresa que constrói uma imagem positiva, terá acesso facilitado em suas comunicações com os mais variados setores e formadores de opinião pública, em qualquer nível.”

*“Entre outras coisas, imagem pode alavancar e decidir negócios, ganhar eleições, potencializar qualidades e virtudes, suprir deficiências, fazer a diferença, encurtar caminhos, aumentar a produtividade, dar de comer a egos famintos, em suma, fazer a vida mais fácil, agradável e lucrativa.” NEVES (1998, p. 17)*

A imagem organizacional está relacionada aos processos de comunicação da empresa, os meios utilizados para se comunicar e à relevância dos fatos que farão o cliente criar suas próprias concepções a respeito do produto ou serviço. Esta imagem é o reflexo do posicionamento da empresa, ou seja, está fortemente associada à representação visual, sendo esta construída por seus consumidores por meio dos diferentes elementos da comunicação (ponto de venda, relações públicas, marca, logotipo, publicidade, entre outros).

A imagem corporativa depende do resultado do relacionamento da empresa com o mercado. A falta de uma estrutura sólida pode resultar em concepções de imagens não planejadas pela organização. Para isto, é necessário foco em relação à atenção à visão externa que a organização deseja conquistar. Para assegurar esta imagem é necessária a integração entre a comunicação interna, externa, institucional e o marketing, devendo estes, caminhar ao lado dos princípios organizacionais da empresa (missão, visão, filosofia, objetivos, valores e políticas).

A partir do momento em que a imagem está projetada da forma como a empresa quer ser vista, é possível desenvolver qualquer plano de comunicação. Com uma imagem sólida, o desempenho da organização diante de seus concorrentes ganha vantagem. Para Argenti (2006, p. 85), “O valor de uma empresa pode ser significativamente influenciado pelo sucesso de uma estratégia de marca corporativa”.

A imagem da organização ganha cada vez mais importância no mercado, pois suas vendas e lucratividade estão diretamente ligadas ao que as pessoas pensam sobre a marca. Reconhecendo a importância do cliente para a sobrevivência do seu negócio, a empresa procura criar e ampliar um relacionamento diferenciado.

*“A verdade é fonte básica da credibilidade. A empresa precisa conduzir-se com firmeza de propósitos, traduzida na ética profissional, no respeito à coisa pública, à ordem social e jurídica, ao direito do consumidor. Apoiada nessa premissa propiciará confiabilidade às informações, preservando a fidelidade e a grandeza de sua missão.” TORQUATO (2002, p. 68)*

Para Gracioso (1995, p. 37 – 38), “(...) nossa imagem institucional depende mais dos nossos atos que de nossas palavras. Ao longo prazo, é o comportamento ético, e a qualidade de nossos produtos que determinam a forma como nos vêem”.

Um dos ativos mais importantes e determinantes para o sucesso de uma empresa, certamente é o valor de sua imagem e do seu posicionamento diante do mercado. Consumidores não aceitam empresas que agem em desacordo com o meio ambiente, usufruem o trabalho infantil, não tem ética nas negociações, entre outros.

*“Nossa imagem depende da maneira como somos percebidos pelo mercado e pelo ambiente onde operamos. Esta percepção, por sua vez, depende do conteúdo e da forma de nossa comunicação interna e externa. Em geral, a comunicação de uma empresa (ou de uma marca) se faz através dos seguintes canais: 1 – Produtos e serviços oferecidos ao mercado – qualidade, honestidade, grau de inovação, relação custo/benefício etc; 2 – Relacionamento com fornecedores, revendedores e funcionários. Neste sentido, o ideal a atingir é a “parceria” de que tanto se fala hoje em dia; 3 – Nível de integração e participação na vida da comunidade. Em outras palavras, a empresa vista como boa cidadã; 4 – Consciência política e social – sentido ético e moral de nossas ações.” GRACIOSO (1995, p. 27)*

A construção da imagem de uma empresa pode ser considerada como um trabalho permanente. A organização deve, cuidadosamente, planejar quais os tipos de experiências que deseja provocar nos seus diferentes públicos e nos seus momentos de contato com a marca. Toda manifestação diz ao mundo quem ela é, porém é preciso tomar cuidado com a maneira pelas quais os consumidores entenderão a mensagem. “Imagem é a empresa vista pelos olhos do seu público.” Argenti (2006, p.60).

*“Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move uma empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em*

*todas as suas ações*”. NASSAR & FIGUEIREDO (1995 p. 13)

Para Bueno (2003, p.86), “(...) a imagem é construída, passo a passo, ao longo do tempo, pela sua ação cidadã, pela excelência de seus produtos e serviços, pelo respeito aos consumidores, pelo caráter inovador de seus produtos, pela sua postura ética e transparente.” Os públicos têm percepções sobre uma organização antes mesmo de começar a interagir com ela. Estas percepções são baseadas no que já foi lido previamente e em informações de outros que já interagiram com ela.

Para Gracioso (1995, p. 29), “O quadro abaixo é a maneira como a empresa é percebida (isto é, a sua imagem) é o reflexo do posicionamento escolhido.”

A partir daí, os públicos podem ter uma imagem diferenciada do que tinham antes. Se isso acontecer, o objetivo é que a imagem seja melhor e não pior.

*“Uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas (...) A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e não por ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se de identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos.” ARGENTI (2006, p. 97)*

As grandes empresas mundiais exercem cada vez mais a valorização pelos ativos intangíveis e o capital intelectual das organizações. O conhecimento e experiência de seus empregados, imagem pública da empresa e o posicionamento dos seus produtos e serviços, tornam-se cada vez mais importantes nos mercados de valores de todo o mundo. Os acontecimentos que podem causar um enorme dano à reputação das empresas podem surgir por meio de infinitas variáveis de risco.

Entre os anos de 1980 e 1990, as empresas passaram a valorizar os serviços baseados em conhecimento, posteriormente potencializado em decorrência do desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, bem como a busca por uma diferenciação competitiva. Podemos chamar este período como a Era do conhecimento. Neves (2000, p. 19) afirma: “É importante

lembrar em que contexto a história da imagem empresarial se desenvolveu ao longo do século 20.” Houve uma mudança de objetivos, ao invés do lucro imediato, optou-se pelas melhorias e excelência permanentes. As estratégias mudaram, a cadeia de valor e as atividades baseadas no conhecimento das pessoas e relacionamento ganharam espaço.

O colaborador passa a ser uma peça importante na construção e manutenção dos valores da empresa e onde ela pretende chegar. A valorização do indivíduo deixa de ser secundária, passando a ser fundamental para o crescimento e desenvolvimento da organização. A troca de confiança é a maior recompensa que o colaborador pode ter em seu ambiente de trabalho.

Quando envolvidos na cultura organizacional da empresa, os colaboradores passam a ter mais interesse em desempenhar suas funções, sentindo-se motivados e influenciados por outros funcionários. O colaborador passa a trazer soluções para a empresa, preocupa-se com a integridade e a defende como se fosse sua. Além disso, cada colaborador é um representante da empresa perante o consumidor. A comunicação tem de compreender os processos da cultura organizacional e transformar essa cultura em um ativo da empresa. Esta cultura se manifesta na identidade corporativa, sendo percebida dentro e fora da empresa.

Já a identidade corporativa é um conjunto de símbolos, imagens, cores, logotipos, fontes, padrões gráficos, entre outros fatores. Esse conjunto representa o que é e o que determina a instituição, produto ou serviço. É todo o material gráfico que veicula a imagem da instituição.

Para Argenti (2006, p. 60) “Diferentemente de sua imagem, entretanto, a identidade de uma organização não varia de um grupo para o outro. A identidade consiste nos atributos que consistem a empresa, com o seu pessoal, produtos e serviços”.

Considerada um dos maiores patrimônios da empresa, a identidade corporativa é a imagem fixada na mente dos clientes sempre que entram em contato com a empresa. Desta forma, o uso da marca passa a se associar à instituição.

Um outro conceito que tem sido trabalhado no campo da comunicação organizacional é o de cidadania empresarial. Em termos de potencialidades, as organizações

avaliam que a cidadania empresarial pode ser utilizada como uma vantagem competitiva, potencializadora das várias relações que a organização estabelece com funcionários, comunidade, governos, fornecedores e consumidores (Siqueira et al., 2009). As empresas tinham como objetivo primário a produção de bens e prestação de serviços da maneira mais lucrativa possível. Com o tempo os consumidores tornaram-se mais exigentes e deixaram de aceitar empresas que não trabalhassem com padrões éticos, sociais e ambientais. McIntosh et al. (2001) corrobora “[...] hoje muitos clientes estão fazendo perguntas cruciais sobre fontes globais, investimentos e políticas ambientais”. Desta forma, Cavalcanti (2008, p. 51) afirma que “configurou-se uma transformação gradual nas relações entre cidadão, empresa e governo. Definiu-se um contexto de nova ordem social com características inovadoras.” César Souza complementa:

*Os profissionais do mundo empresarial têm hoje a obrigação de aprimorar competências aprofundando o uso de ferramentas pouco ortodoxas e considerando, cada vez mais, a necessidade de atuar no entorno de seus negócios, e não apenas dentro de suas empresas. Precisam ter um olho no desempenho e o outro na cidadania empresarial. (apud BOOG, 2002, p. 34)*

A cidadania empresarial está relacionada à contribuição que a empresa dá à sociedade por meio de suas atividades comerciais, programas de filantropia, investimento no social, compromisso com políticas públicas e ética. Para Covre (1995, p. 46) esta é a oportunidade do público garantir seus direitos. “Se os empresários abrem espaço para as participações, cabe aos trabalhadores se apropriarem efetivamente desse espaço”. Para Cavalcanti (2008, p. 62) a cidadania empresarial é “um conjunto importante de experiências de gestão social que vão sendo acumuladas dentro da empresa na prática de ações comunitárias”. McIntosh et al. (2001, p. 3) afirma que para as empresas, “ser vista como cidadã corporativa é uma questão de competitividade.”

Seja qual for a empresa e o papel que ela exerce no mercado, de acordo com McIntosh et al. (2001, p. 42 e 43) “Não importa se estamos falando de uma grande empresa fabril, escola local, instituição de caridade

nacional ou pequena loja de família, todas as organizações possuem responsabilidades sociais que as tornam cidadãs corporativas, responsáveis ou não.” Em algum momento ela terá de se adequar as exigências do público consumidor, que além de exigente não aceita empresas que prestam serviços ou oferecem produtos que não sigam padrões éticos e tenham foco em responsabilidade social, ambiental e sustentável. De acordo com Lemos (apud, Boog, 2002, p. 479) “Uma empresa cidadã está atenta ao mundo além dos muros de seu negócio e sabe: que, com que público e como deve fazer para conter ou eliminar exclusões sociais e ampliar as oportunidades de inclusão à sociedade.”

Mudar suas práticas e adotar novas requer da empresa, muito cuidado e cautela com seu público interno. Para McIntosh et al. (2001, p. 80), “A cidadania corporativa exige que as empresas sejam conscientes de suas responsabilidades sociais e isso somente é possível se as empresas forem organizações que aprendem.” Para McIntosh et al. (2001, p. 123) “Se as corporações são cidadãs, de onde deduzimos o conceito de cidadania corporativa, então elas testemunham da mesma forma que os indivíduos o fazem.” Os autores complementam:

*[...] boas empresas sempre entender que funcionam melhor quando compreendem o seu relacionamento com funcionários, subcontratados, fornecedores e clientes, de forma que podemos argumentar que o envolvimento não é nada de novo.” (2001, p. 214)*

Para Neves (2000, p.135) “É inquestionável que a contribuição voluntária tem mais visibilidade do que o imposto pago.” Para Cavalcanti (2008, p. 61) “a empresa cidadã busca assumir diferenciais competitivos em relação aos concorrentes em consequência da prioridade que atribui a política de responsabilidade social e ao empenho de tornar essa política uma realidade efetiva.”

### 3. Universo da pesquisa e amostra

O objeto da presente pesquisa para identificar a influência da cidadania empresarial na imagem organizacional é uma empresa de origem inglesa no segmento alimentício que emprega cerca de 2,5 mil colaboradores. Está presente

em cerca de 200 países, é dona de centenas de marcas conhecidas de doces e chocolate e conta com cerca de 55 mil pessoas que trabalham em conjunto para produzir, comercializar e vender doces a milhões de consumidores em todo o planeta. A companhia tem uma das mais modernas fábricas do mundo em Bauru, onde conta com programas de proteção ao meio ambiente, redução do consumo de água, estação de tratamento de efluentes. Com o objetivo de criar um bom ambiente de trabalho, a empresa investe em programas de esportes, abre caminho para o voluntariado corporativo e oferece oportunidades de desenvolvimento a todos. Além disso, existe o comprometimento com a sociedade com programas de inclusão social de crianças e adolescentes, também, por meio do esporte.

Este estudo tem por finalidade explorar um caso específico que ajude a compreender as diversas práticas que incorrem no fortalecimento de uma imagem. Com a intenção de retratar a realidade, este estudo relacionou a problemática das ações e comportamentos da empresa analisada, procurando revelar e identificar os fatos que a determinam. Neste caso, a realidade é vista por diferentes prismas e a análise reflexiva foi baseada nas informações investigadas, visões, interpretações e opiniões que gerem hipóteses e construam teorias com o contexto em estudo. As conclusões extraídas se basearam em evidências imparciais.

Os dados foram coletados a partir de pesquisa documental com a diretoria de Comunicação e Responsabilidade Social da empresa em análise. Foram passados todos os programas voltados ao meio ambiente, práticas sustentáveis, projetos de bem-estar, cultura organizacional, formas de comunicação, missão, visão, valores e treinamento de boas vindas. Após o recebimento dos materiais, análise dos dados e uma série de questionamentos enviados à empresa, foi realizada uma entrevista com a gerente de comunicação da empresa, Emilia Bertolli. A entrevista consiste em: informações sobre os canais utilizados pela companhia para se comunicar com todos os seus públicos (funcionários, consumidores/clientes, fornecedores, *stakeholders*) e as práticas sustentáveis e programas de bem-estar desenvolvidos e apoiados pela mesma.

Alguns dos valores que fazem parte da cultura organizacional da empresa objeto dessa pesquisa:

- É uma empresa comprometida em fornecer aos seus

consumidores produtos de alta qualidade, com informações claras a respeito de seus ingredientes, além de seguir os mais elevados padrões de segurança e higiene alimentar.

- Todos os negócios realizados com clientes e fornecedores são pautados pela manutenção da ética, honestidade e respeito pelos interesses das pessoas e instituições – comerciais ou não – envolvidas no processo.

- Respeito pelos direitos trabalhistas. A política de Recursos Humanos é pautada, em todo o mundo, pelo respeito à legislação e à livre expressão. A comunicação direta com as lideranças é encorajada, para que as pessoas se sintam estimuladas a participar e contribuir com seu trabalho, ideias e opiniões.

- A empresa também encoraja e auxilia todos os esforços em prol do desenvolvimento educacional.

- O trabalho com a comunidade envolve a responsabilidade da empresa com o meio ambiente. Sua política sobre este tema versa não somente os processos ligados à produção de seus produtos, como também a proteção dos ecossistemas de onde derivam as matérias-primas necessárias à manufatura.

- Para criar o melhor lugar para se trabalhar, construindo um futuro sólido a seus funcionários e à comunidade, a empresa amplia programas de esportes, abre caminho para o voluntariado corporativo e oferece oportunidades de desenvolvimento a todos.

- A empresa incentiva todos seus parceiros e fornecedores a aderir a programas importantes para o desenvolvimento social do país, como o que é desenvolvido pela Abrinq, e o “Na Mão Certa”, criado pela WCF-Brasil, que visa minimizar o problema da exploração sexual de crianças e adolescentes nas estradas brasileiras.

- Para garantir o seu desenvolvimento sustentável, a empresa estabeleceu uma série de objetivos e prioridades a serem cumpridos até 2010, globalmente. Essas metas estão relacionadas aos compromissos de sustentabilidade assumidos pela empresa, a saber: direitos humanos e ética nas relações de trabalho (assegurar que todos os colaboradores encontrem o melhor ambiente de trabalho para desenvolverem-se profissional e pessoalmente de forma plena; ter 25% dos cargos executivos ocupados por mulheres; relações comerciais éticas (certificar-se de que os fornecedores cumpram o código ético da empresa não

permitindo, por exemplo, o trabalho escravo infantil; ter ao menos 50% da matéria-prima originária de produção agrícola sustentável, como cacau, açúcar e goma arábica; relações com consumidores e questões relativas a marketing e alimentação (melhorar a qualidade da informação disponível nos rótulos de informação nutricional dos produtos, incluindo mensagens para consumo responsável, além de dar suporte a iniciativas que promovam a atividade física); aumentar a variedade das principais marcas (oferecendo um maior número de escolhas aos consumidores, incluindo produtos com gordura reduzida e ingredientes substitutos do açúcar e do sal); saúde, segurança e meio ambiente (desenvolver a confiança em fontes de energia renováveis, reduzir o uso de combustíveis fósseis); usar embalagens biodegradáveis ou recicladas; comunidade: (contribuir com ao menos 1% da receita bruta anual para investimento na comunidade; fazer parcerias com instituições regionais para auxiliar governos e sociedade a atingir os Objetivos do Milênio, estabelecidos pela ONU (Organização das Nações Unidas)).

Em entrevista concedida pela Gerente de Comunicação da empresa pesquisada, Emilia Bertolli, verificou-se que os meios de comunicação utilizados pela Cadbury são: mural, Intranet, jornal e revista. Todos os veículos têm periodicidade determinada e são atualizados de acordo com os acontecimentos na empresa. Os veículos atingem todos os públicos e, alguns deles, com atenção exclusiva para o público da planta de Bauru (fábrica local) e a equipe de vendas.

Quando questionada sobre a importância da empresa ouvir e ser ouvida, Bertolli afirma que nos dias de hoje, as empresas precisam ter transparência. Já se foi o tempo em que as empresas eram totalmente soberanas em suas decisões, agora, a própria sociedade está profundamente envolvida em qualquer mudança, seja ela de cunho social, econômico ou ambiental. Hoje não existe como optar em ser transparente ou não: isso é obrigação das companhias que querem garantir um futuro em longo prazo, pois isso é investir na reputação da empresa e, conseqüentemente, em suas marcas. A empresa não tem outra escolha se quiser sobreviver.

A área de comunicação da empresa é considerada parte importante do conjunto. É composta por uma diretora

de comunicação, gerente, analista e estagiário. O que comprova isso é que além do Brasil, a empresa conta com plantas em outros países da América Latina e apenas nelas têm departamento de comunicação, estes países são: Brasil, Colômbia e Argentina.

Em termos globais, cada unidade de negócio (são sete no total) tem um departamento de comunicação. O que confirma que para a empresa pesquisada a comunicação é tida como um investimento e não como um gasto. Comunicação da empresa tem total importância para o posicionamento da marca, Bertolli frisa novamente a transparência como base para a relação com a sociedade e público interno, que acontece por meio da comunicação. Esta comunicação é mensurada, para o público interno, com pesquisa de satisfação realizada anualmente com todos os funcionários da empresa. Para o público externo, a medição é feita pelo número de inserções na mídia versus o ano anterior e também é avaliada a qualidade do veículo abrangido.

A cidadania empresarial é parte integrante da rotina da empresa, pois exerce uma forte influência nos negócios, visto que a matriz da empresa tem capital aberto. Para Bertolli, as práticas de cidadania são, em partes, uma cobrança da sociedade que exige uma postura ativa das empresas e assim torna-se uma vantagem competitiva. Acompanhar o colaborador no seu dia-a-dia nos meios de comunicação disponíveis para ele é uma forma de analisar e possível melhorar ou fazer ajustes para que o funcionário se sinta parte da empresa e tenha orgulho disso. Além do trabalho de comunicação interna e externa, a empresa tem na Internet um canal de comunicação direta com o presidente o que minimizam as distâncias hierárquicas. O departamento de recursos humanos disponibiliza um canal de ouvidoria interna conhecido como *Speaking Up*, no caso do funcionário presenciar ou ter conhecimento de comportamentos contrários à ética e aos valores da organização. Esta linha direta funciona 24 horas por dia, todos os dias.

Para o bem-estar do funcionário, a empresa conta com um espaço, chamado de sala de descontração, dentro do escritório de São Paulo, com mesa de pebolim, vídeo game e cadeira de massagem. Durante quatro dias da semana, ficam à disposição do funcionário, no horário de trabalho, sessões de shiatsu, reflexologia, aulas de ioga, além de ginástica laboral, cujas aulas ocorrem duas vezes por semana. Na

fábrica brasileira, também há aulas de ioga e tai chi chuan. A equipe de vendas também participa de atividades similares. Além do clima acolhedor, a sede em São Paulo foi totalmente decorada com as fotos dos filhos dos funcionários. As paredes, divisórias e colunas coloridas completam o clima descontraído. Na parte externa, tem mesas e cadeiras e uma cozinha equipada.

Dois comitês esportivos foram montados, em São Paulo e Bauru, para estimular a prática de atividades esportivas pelos colegas. O comitê também define apoio para atividades individuais ou de grupo.

A empresa criou, em 1997, conceitos que mostram os comportamentos valorizados na companhia. Chamado de Imperativos de Liderança, eles servem como guia para as ações e decisões dos colaboradores, que formam um ponto de reflexão importante no desempenho profissional. São oito imperativos (ser responsável, ser agressivo – entenda-se agir com energia e com atitude positiva em relação as metas, ser flexível, ter visão de futuro, ser motivador, desenvolver pessoas, ser colaborador e viver os valores da companhia). O departamento de recursos humanos lançou um programa de relacionamento chamado “Vamos Juntos” que envolve os imperativos de liderança. Com o objetivo de reconhecer e premiar os colegas e atitudes que representam os Imperativos de Liderança e visão estratégica. Em suma, a empresa acredita que todos os esforços de cidadania empresarial beneficiam o público interno, sociedade, meio ambiente e economia. Como consequência, a empresa cria uma imagem positiva diante do mercado e torna-se um ambiente no qual seus colaboradores têm orgulho em trabalhar. A imagem que a empresa projeta passa a caminhar muito próximo ao que seu público vê e esta é uma conquista imensurável.

#### 4. Considerações finais

A pesquisa tomou como objeto de estudo a maior empresa de doces brasileira, que por meio de projetos de inclusão social, ambiental e de bem-estar do colaborador alcança, dia a dia, um posicionamento favorável diante de seus públicos. A empresa aposta que a comunicação tem um importante papel para a disseminação das práticas, conquistas e projetos futuros da empresa. O investimento em comunicação não é secundário, como ocorre em algumas

empresas, pelo contrário é usado com seriedade a fim de propagar as conquistas.

Querer ter uma comunicação que funcione não basta. Uma equipe bem estruturada, informada e rápida é capaz de mudar conceitos, criar um novo ambiente de trabalho, salvar, recuperar, construir e manter uma imagem corporativa saudável dentro do ambiente de trabalho. Além disso, a imagem é dependente das ações da organização e colaboração dos funcionários. A fórmula parece simples, mas requer muito trabalho, cuidado, empenho e dedicação.

A empresa utiliza todos os canais de comunicação disponíveis (mural, canal com o presidente, jornal, revista e Intranet) para se aproximar dos colaboradores e também para fazer com que eles tirem suas próprias conclusões com respeito à empresa e suas práticas.

O impacto das ações de cidadania empresarial é positivo ao negócio da empresa. A preocupação com a sociedade, meio ambiente e economia refletem-se de forma qualitativa no fortalecimento da imagem e tornam automaticamente os funcionários responsáveis pela preservação da imagem organizacional.

A cidadania empresarial tem forte relação e influência na imagem e no posicionamento da empresa, sem descartar a importância da qualidade dos serviços e produtos. A sociedade exige das organizações ações cidadãs, respeito ao consumidor, ao meio ambiente, inovação e qualidade nos produtos, postura ética e transparente.

A cidadania, resumidamente, é a luta por direitos humanos, civis, políticos e sociais, além da vida, liberdade e igualdade perante a lei. A cidadania empresarial surge com a exigência dos consumidores que deixam de aceitar empresas que não trabalhem com padrões éticos, sociais e ambientais e gerou-se uma transformação nas relações entre cidadão, empresa e governo.

A responsabilidade social torna-se cada vez mais importante e parte do cotidiano das pessoas e organizações. A cidadania empresarial não é filantropia, não patrocina causas, mas trabalha por elas, “coloca a mão na massa” e ajuda a fazer acontecer. É o compromisso em contribuir com o desenvolvimento, bem-estar e qualidade de vida da comunidade, família e dos colaboradores de forma voluntária, em busca de uma sociedade mais justa e igual para todos.



A empresa que assume o compromisso de lutar por ideias e ideais deixa de ser norteadas apenas pelos interesses dos proprietários que passam a ouvir os funcionários, a comunidade local, os fornecedores, os clientes, a sociedade, os acionistas e principalmente os concorrentes. Passar a responsabilidade para frente não faz mudar a história e nem a qualidade de vida dos indivíduos.

Conclui-se que a imagem organizacional é o grande patrimônio da organização, resultado do posicionamento da empresa. Este valor pode ser influenciado pelo sucesso da marca corporativa que, muitas vezes, é maior que seus produtos ou serviços oferecidos. A imagem é um dos ativos mais importantes e determinantes para o sucesso de uma empresa diante do mercado e deve ser considerada um trabalho de construção permanente. Consumidores não aceitam empresas que agem em desacordo com o meio ambiente, usufruem o trabalho infantil ou que não tenham ética nas negociações. Uma imagem sólida tem o poder de alavancar negócios, suprir possíveis deficiências, ser diferente, potencializar qualidades, vantagem competitiva e, principalmente, ser lucrativa.

## Referências

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

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

BUENO, Wilson da Costa; **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAVALCANTI, Luiz Otávio. **Cidadania e Responsabilidade Social**. Espírito Santo: Ex Libris, 2008.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **O que é cidadania?** São Paulo: Brasiliense, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**, São Paulo, Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda Institucional: Nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill; **Cidadania Corporativa; estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro, 2001.

NEVES, Roberto de Castro Neves. **Imagem Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

SIQUEIRA, Elisabete S.; SPERS, Valéria R.E.; BINOTTO, Erlaine; SPERS, Eduardo E. **Responsabilidade social: possibilidade de conciliação entre o econômico e o social em uma perspectiva internacional**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 34-49, jul./dez. 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## Outras publicações da autora

PESSONI, A.; Portugal, K.M.T. **A comunicação participativa nas mídias organizacionais**. *Comunicação & Sociedade*, v. 32, p. 231-255, 2011.

PESSONI, A.; Portugal, K.M.T. **A TRANSIÇÃO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: possibilidade de participação nas mídias organizacionais**. *INTERCOM* (São Paulo), v. 34, p. 137-156, 2011.

MARQUES DE MELO, José; PESSONI, A. **Comunicação e saúde pública em processos de desenvolvimento sustentável**. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, v. XVI, p. 95-112, 2010.

PESSONI, A. Isaac Epstein, **pragmatismo idílico**. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, v. 14, p. 57-66, 2010.

MARQUES DE MELO, José; PESSONI, A. **30 verbetes sobre comunicação e saúde**. In: José Marques de Melo; Antonio Hohlfeldt; Sônia Virgínia Moreira; Marialva Barbosa. (Org). *Enciclopédia Intercom de Comunicação*, I ed. São Paulo: Intercom, 2010.