



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Fundação Instituída nos termos da Lei Nº 5.152, de 21/10/1966 - São Luís – Maranhão

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

MARIA EDUARDA DOS SANTOS BARROS MUNIZ

**COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE
FORTALECIMENTO DA IMAGEM CORPORATIVA**

**SÃO LUÍS-MA
2026**

MARIA EDUARDA DOS SANTOS BARROS MUNIZ

**COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE
FORTALECIMENTO DA IMAGEM CORPORATIVA**

Monografia apresentada ao Curso de Relações
Públicas da Universidade Federal do Maranhão -
UFMA, como requisito para a obtenção do Grau
de Bacharel em Relações Públicas.
Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Fernanda Gabriela
Gadelha Romero.

**SÃO LUÍS-MA
2026**

Dedico todo e qualquer sucesso meu aos meus pais, que, sob muito sol, proporcionaram-me a oportunidade de chegar até aqui pela sombra e com água fresca.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maristela e Plínio Eduardo, e à minha irmã, Stephanie Eduarda, meu porto seguro e alicerce de todas as minhas conquistas. Agradeço por acreditarem no meu potencial, por compreenderem minhas escolhas e por vibrarem com cada etapa desta jornada. Cada passo dado até aqui carrega um pouco de vocês; por isso, esta conquista não é apenas minha, mas nossa.

Ao meu bem, Luís Gabriel, pelo companheirismo, carinho, paciência e presença ao longo desta caminhada. Por estar ao meu lado nos dias leves e, sobretudo, nos dias em que o cansaço, a ansiedade e a insegurança pareciam maiores do que eu. Por acreditar em mim até quando eu mesma duvidei. Seu amor e apoio tornaram esta trajetória mais tranquila e menos solitária.

Aos meus amigos e colegas, que tornaram a caminhada acadêmica mais leve e acolhedora. Obrigada pelas risadas inesperadas, pelos desabafos que tantas vezes se transformaram em apoio, pelas conversas que começavam despretensiosas e terminavam em reflexões sobre a vida e o futuro. Agradeço por cada momento compartilhado, por cada gesto de parceria e por todas as memórias construídas ao longo dessa trajetória universitária.

Aos professores do curso, que compartilharam não apenas conhecimentos técnicos, mas também experiências e o amor pela profissão. Agradeço por cada ensinamento e por despertarem em mim o desejo constante de aprender, questionar e ir além. Cada contribuição foi fundamental para fortalecer meu amor e orgulho pela área escolhida.

À Janaína Fernanda e à Kaiane Costa, referências marcantes durante meus estágios ao longo da graduação, com quem tive o privilégio de conviver e aprender. Minha sincera gratidão por serem exemplos que contribuíram de forma significativa para a profissional que venho me tornando.

À minha orientadora, Gabi Gadelha, por sua condução brilhante, sensível e humana. Mais do que orientar este trabalho, sua postura firme e seu olhar atento foram o farol que iluminou os caminhos desta pesquisa nos momentos de maior incerteza. Sua empatia e confiança foram fundamentais para que este trabalho se tornasse possível. Minha sincera gratidão por ter caminhado comigo com tanta generosidade.

Nada disso teria o mesmo significado sem essa rede de pessoas que fez parte da minha trajetória.

*“Não importa o que aconteça
A nossa vida sempre será um grande show
E todo show vocês já sabem
Tem que continuar!”
(Arlindo Cruz)*

RESUMO

Este estudo aborda a relação entre comunicação interna, endomarketing e fortalecimento da imagem corporativa, tendo como foco a forma como a Natura apresenta sua identidade como empregadora no site Carreiras Natura. A pesquisa buscou compreender como aspectos relacionados à cultura organizacional, aos benefícios, ao desenvolvimento profissional e à diversidade são apresentados e articulados nos conteúdos institucionais para projetar uma imagem institucional voltada à atração de talentos e à valorização da experiência do colaborador. Para isso, foi realizada uma investigação qualitativa, descritiva e documental, baseada no estudo de caso da Natura, com corpus documental composto pelos conteúdos do Ecossistema Bem-Estar, com análise orientada pela Análise de Conteúdo. O material examinado foi composto por seções públicas do site institucional, observadas a partir de quatro eixos temáticos: cultura; benefícios; desenvolvimento e aprendizagem; e diversidade, equidade e inclusão. A análise evidenciou que o site atua como uma vitrine estratégica da organização, ao transformar elementos internos em narrativa pública de marca empregadora. Verificou-se que o conceito “Bem Estar Bem”-estrutura a apresentação da empresa, sustentando uma proposta de valor integrada, voltada simultaneamente ao público interno e externo. Constatou-se, ainda, que a reputação organizacional não depende apenas do discurso produzido pela empresa, mas também da forma como esse discurso é interpretado socialmente. Dessa forma, conclui-se que a comunicação interna e o endomarketing, quando representados de maneira integrada, contribuem para fortalecer a imagem corporativa, embora sua eficácia dependa da coerência entre a narrativa institucional e as experiências efetivamente associadas à organização.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Endomarketing; Imagem corporativa; Marca Empregadora; Natura.

ABSTRACT

This study addresses the relationship between internal communication, internal marketing, and the strengthening of corporate image, focusing on how Natura presents its identity as an employer on the Natura Careers website. The research aimed to understand how aspects related to organizational culture, benefits, professional development, and diversity are discursively organized to project an institutional image focused on attracting talent and valuing the employee experience. To achieve this, a qualitative, descriptive, and documentary investigation was carried out, based on a case study of the Well-Being Ecosystem, with analysis guided by Content Analysis. The material examined consisted of public sections of the corporate website, analyzed according to four thematic axes: culture; benefits; development and learning; and diversity, equity, and inclusion. The analysis showed that the website functions as a strategic showcase for the organization, transforming internal elements into a public narrative of the employer brand. It was verified that the concept *Well Being Well* structures the company's presentation, supporting an integrated value proposition directed at both internal and external audiences. It was also found that organizational reputation does not depend only on the discourse produced by the company, but also on how this discourse is interpreted socially. Therefore, it is concluded that internal communication and internal marketing, when presented in an integrated manner, contribute to strengthening the corporate image, although their effectiveness depends on the consistency between the institutional narrative and the actual experiences associated with the organization.

Keywords: Internal communication; Internal marketing; Corporate image; Employer brand; Natura.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de comunicação.....	15
Figura 2 - Composto da Comunicação Integrada	22
Figura 3 - Página inicial do site Carreiras Natura	49
Figura 4 - Categorias de análise do Ecossistema Bem-Estar da Natura.....	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	14
2.2 EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DA PERSPECTIVA INSTRUMENTAL À ABORDAGEM ESTRATÉGICA.....	19
2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES: DIMENSÕES ADMINISTRATIVA, INTERNA, INSTITUCIONAL E MERCADOLÓGICA	21
3. COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING: CONCEITOS E SINERGIAS .	25
3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITO, FLUXOS, BARREIRAS E PROCESSOS..	25
3.2 ENDOMARKETING: EVOLUÇÃO CONCEITUAL, ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS	28
3.3 A INTEGRAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING COMO ALICERCE DA IDENTIDADE	32
4. IMAGEM CORPORATIVA, REPUTAÇÃO E MARCA EMPREGADORA.....	35
4.1 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO: APROXIMAÇÕES E DISTINÇÕES CONCEITUAIS	35
4.2 CONFIANÇA, COERÊNCIA E LEGITIMIDADE: O PAPEL DO PÚBLICO INTERNO NO FORTALECIMENTO DA IMAGEM	37
4.3 A ERA DIGITAL COMO AMPLIFICADORA DA COERÊNCIA: IMAGEM CORPORATIVA EM TEMPO REAL	40
4.4 A PROJEÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE REPUTAÇÃO E ATRAÇÃO DE TALENTOS	42
5. METODOLOGIA.....	45
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	45
5.2 MÉTODO	46
5.3 OBJETO DE ESTUDO	47
5.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	48
5.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE	49

5.5.1 Categoria cultura.....	51
5.5.2 Categoria benefícios	51
5.5.3 Categoria desenvolvimento e aprendizagem.....	51
5.5.4 Categoria diversidade, equidade e inclusão	52
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
6.1 CULTURA	53
6.2 BENEFÍCIOS.....	59
6.3 DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM	62
6.4 DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO	64
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

A comunicação ocupa papel central na vida das organizações contemporâneas. Mais do que um instrumento de transmissão de informações, ela constitui o tecido por meio do qual se formam identidades, se estabelecem vínculos e se constroem reputações. Em um cenário marcado pela aceleração digital, pela descentralização das narrativas e pela crescente exposição pública das práticas organizacionais, compreender como as organizações gerenciam sua comunicação tornou-se uma questão estratégica de primeira ordem.

Nesse contexto, a comunicação interna e o endomarketing emergem como campos de especial relevância. Se, historicamente, essas dimensões foram tratadas como funções secundárias da gestão organizacional, restritas à transmissão de comunicados e ao incentivo de campanhas motivacionais, a literatura contemporânea tem demonstrado que seu papel é substancialmente mais complexo. A comunicação interna organiza fluxos, reduz ruídos e constrói sentidos compartilhados entre os colaboradores. O endomarketing, por sua vez, amplia esse movimento ao trabalhar a mobilização simbólica do público interno em torno dos valores, da cultura e dos objetivos institucionais. Juntos, esses dois campos participam ativamente da construção da identidade organizacional e, conseqüentemente, da imagem e da reputação que a organização projeta para seus diferentes públicos.

É precisamente nessa articulação entre comunicação interna, endomarketing e marca empregadora que se situa o problema central desta pesquisa. Considerando que a imagem corporativa não se constitui apenas a partir das mensagens projetadas ao público externo, mas também das experiências, percepções e relações construídas no interior da organização, torna-se necessário compreender como esses elementos internos são transformados em discurso público. Nesse sentido, a pesquisa busca investigar de que maneira práticas associadas à comunicação interna e ao endomarketing são mobilizadas discursivamente na construção da marca empregadora, especialmente nos espaços digitais em que as organizações disputam visibilidade, reputação e reconhecimento como lugares desejáveis para trabalhar.

Diante dessa problemática, a pesquisa orienta-se pela seguinte questão: como os conteúdos do Ecossistema Bem-Estar, publicados no site Carreiras Natura, mobilizam elementos da comunicação interna e do endomarketing na construção da marca empregadora e da imagem corporativa da Natura?

Para responder a essa questão, este trabalho tem como objetivo geral analisar como elementos da comunicação interna e do endomarketing são mobilizados nos conteúdos do Ecossistema Bem-Estar para a construção da marca empregadora e da imagem corporativa da Natura. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos cinco objetivos específicos: compreender os fundamentos teóricos da comunicação interna e do endomarketing; analisar o site Carreiras Natura como instrumento de comunicação da marca empregadora; identificar como elementos discursivos relacionados à cultura organizacional, benefícios, desenvolvimento e diversidade são mobilizados na construção da experiência do colaborador; examinar como a narrativa institucional articula comunicação interna e endomarketing como estratégias de fortalecimento da marca empregadora; e refletir criticamente sobre como essas representações discursivas contribuem para a construção da imagem e da reputação organizacional no ambiente digital.

A escolha da Natura Cosméticos como caso de estudo não é aleatória. A empresa ocupa posição de destaque no cenário corporativo brasileiro e latino-americano, sendo reconhecida por uma trajetória institucional associada à sustentabilidade, às relações humanas e à construção de impacto positivo. Seu site Carreiras, organizado em torno do conceito "Bem Estar Bem" e estruturado em um conjunto de seções dedicadas à cultura, aos benefícios, ao desenvolvimento profissional e à diversidade, configura um material rico para a observação de como práticas voltadas ao público interno são convertidas em narrativa de marca empregadora. Além disso, a Natura tem acumulado reconhecimentos externos relevantes no campo da atração de talentos, o que torna ainda mais pertinente a investigação dos mecanismos discursivos que sustentam essa reputação.

A relevância acadêmica desta pesquisa reside na contribuição para o campo da comunicação organizacional, especialmente no que diz respeito à interseção entre comunicação interna, endomarketing e construção de imagem corporativa no ambiente digital. Trata-se de um tema que, embora presente na literatura especializada, ainda carece de estudos que articulem essas três dimensões a partir de uma perspectiva discursiva e documental. Do ponto de vista social e prático, a pesquisa oferece subsídios para que profissionais de Relações Públicas, Marketing e Recursos Humanos compreendam como a narrativa institucional pode ser mobilizada estrategicamente na construção da marca empregadora, bem como os limites e os riscos dessa construção em um ambiente de exposição e vigilância públicas permanentes.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se caracteriza como descritiva, qualitativa e documental. O método adotado é o estudo de caso, conforme proposto por Yin (2015), tendo como objeto empírico o Ecossistema Bem-Estar disponível no site Carreiras Natura. A análise foi conduzida com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016), a partir da identificação e interpretação de quatro categorias temáticas: cultura, benefícios, desenvolvimento e aprendizagem, e diversidade, equidade e inclusão. É importante destacar que a pesquisa não se propõe a verificar a correspondência entre o discurso institucional e as práticas organizacionais efetivas, mas a analisar como essas práticas são comunicadas na construção da marca empregadora. Essa delimitação é uma escolha metodológica consciente, que reconhece a construção discursiva como objeto legítimo de investigação no campo da comunicação organizacional.

Os resultados indicam que o site Carreiras Natura opera como uma vitrine simbólica, na qual a experiência do colaborador é selecionada, reorganizada e ressignificada como discurso institucional. O Ecossistema Bem-Estar emerge como eixo estruturante de uma coerência narrativa que articula cultura, benefícios, desenvolvimento e diversidade em uma mesma lógica de apresentação pública. Ao mesmo tempo, a análise evidencia os limites dessa construção, uma vez que a reputação organizacional não é um atributo estável controlado pela organização, mas um efeito relacional construído na interação entre narrativa institucional e interpretação pública, especialmente em um ambiente digital marcado pela circulação descentralizada de sentidos.

Para o desenvolvimento dessas questões, o trabalho está organizado em sete seções. O segundo capítulo apresenta os fundamentos teóricos da comunicação organizacional, sua evolução histórica do modelo instrumental ao estratégico e as dimensões que compõem a comunicação integrada. O terceiro capítulo discute a comunicação interna e o endomarketing, examinando seus conceitos, fluxos, estratégias e sinergias na construção da identidade organizacional. O quarto capítulo analisa as relações entre imagem corporativa, reputação e marca empregadora, com ênfase no papel da cultura organizacional e da era digital como elementos que contribuem para o alinhamento entre esses constructos. O quinto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. O sexto capítulo expõe os resultados e a discussão, organizados a partir das quatro categorias de análise definidas. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais, retomando principais contribuições da análise e apontando possibilidades para investigações futuras.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um fenômeno onipresente, que exerce papel vital nas dimensões pessoal, social e profissional do indivíduo. Sua presença nas relações humanas é tão profunda que a falha nesse processo pode gerar desordem, incompreensão e isolamento. No contexto das organizações, essa centralidade se torna ainda mais evidente: é por meio da comunicação que se estabelecem vínculos, se alinham expectativas e se constrói a identidade institucional. Para compreender a amplitude desse fenômeno no ambiente corporativo, este capítulo examina os fundamentos teóricos da comunicação organizacional, sua evolução histórica, do modelo instrumental ao estratégico, e as dimensões que compõem a comunicação integrada: administrativa, interna, institucional e mercadológica.

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Ao refletir sobre a importância da comunicação para a realização do sujeito e da coletividade, Matos (2004, p. 26) afirma que comunicar não é apenas uma necessidade funcional, mas também uma condição essencial para o desenvolvimento humano e para a vida em sociedade. Em suas palavras:

Sem a comunicação nos atrapalhamos no pensar, no fazer e no viver. Sem a comunicação somos incapazes de nos relacionarmos, de nos compreendermos, de nos solidarizarmos. O ser humano se desenvolve e se realiza graças à sua capacidade de comunicar e, assim, de interagir com outros indivíduos e com a sociedade. Sem comunicação, há complicação (Matos, 2004, p. 26).

Embora frequentemente empregados como sinônimos, os conceitos de informação e comunicação possuem naturezas distintas. A informação está relacionada ao ato de transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor. A comunicação, por sua vez, ultrapassa essa lógica linear, pois envolve não apenas o envio da mensagem, mas também sua compreensão, interpretação e a possibilidade de resposta. Nesse processo, o feedback assume papel central, pois corresponde

à reação do receptor diante da mensagem recebida, permitindo a retroalimentação do processo comunicacional e contribuindo para sua efetividade.

A figura 1 representa este processo de comunicação:

Figura 1 - O processo de comunicação



Fonte: Matos (2004, p.43)

De acordo com Matos (2004, p. 43), o processo comunicacional é estruturado por elementos fundamentais que atuam de forma integrada, como fonte, emissor, receptor, mensagem, canal e código. No entanto, para além da estrutura técnica, a gestão comunicativa estratégica deve centrar-se no feedback, isto é, na reação do receptor que permite a retroalimentação e garante que a comunicação deixe de ser um fluxo linear para se tornar um processo de compreensão mútua. É por meio dessa resposta que a organização valida seu discurso e ajusta suas ações aos anseios do público.

Complementarmente, o controle de ruídos assume papel crítico na preservação da imagem corporativa. Os ruídos não são apenas falhas técnicas, mas interferências subjetivas, emocionais e culturais que podem distorcer a mensagem original. De acordo com Matos (2004), a falha nesse fluxo gera desordem e incompreensão, o que, no contexto institucional, traduz-se em perda de credibilidade e danos à reputação da marca, evidenciando que a eficácia da comunicação depende da habilidade em gerir essas distorções para assegurar a legitimidade da organização perante seus públicos.

A partir dessa compreensão, a comunicação pode ser analisada a partir de diferentes formas de manifestação. Matos (2004, p. 24) identifica três modalidades clássicas: a comunicação interpessoal, a comunicação em grupo e a comunicação de massa. A comunicação interpessoal refere-se à troca de informações entre duas ou mais pessoas em um processo marcado pela proximidade entre os sujeitos e pela presença de elementos subjetivos, como emoções, percepções

e interesses, que influenciam diretamente o clima organizacional. A comunicação em grupo, por sua vez, ocorre no interior de conjuntos de indivíduos, sendo essencial quando a interação individual não é suficiente para garantir a agilidade e a eficácia na transmissão das informações; no ambiente organizacional, contribui para a dinâmica das equipes, a articulação coletiva e para os processos de tomada de decisão. Por fim, a comunicação de massa caracteriza-se por dirigir-se a um público amplo, heterogêneo e, em grande medida, anônimo, sendo mediada pelos meios de comunicação coletiva. Em função de seu alcance, manifesta-se nas estratégias institucionais voltadas ao público externo, exercendo influência significativa sobre a percepção social das organizações.

Nas organizações, essas formas de comunicação não atuam de maneira isolada, mas se articulam no cotidiano institucional, influenciando a construção de vínculos, o relacionamento com os públicos e os processos de significação que sustentam a identidade organizacional.

O avanço das tecnologias digitais introduziu novas dinâmicas nesses processos. O surgimento do ciberespaço ampliou as possibilidades de interação, tornando a comunicação mais ágil, descentralizada e participativa, ao mesmo tempo em que rompe barreiras temporais e geográficas. Nessa perspectiva, Lévy (2000) afirma que a Web instaura uma dinâmica comunicacional baseada em um modelo de “todos para todos”, caracterizada pela interatividade, pela fluidez das hierarquias e pela constante reconfiguração das relações. Para o autor, a cibercultura promove uma ampliação da circulação de informações em escala global, configurando o que denomina “universal sem totalidade”, um ambiente comunicacional de alcance ampliado, porém descentralizado e não totalmente controlável. Nesse cenário, reconfiguram-se as formas pelas quais as organizações produzem, compartilham e gerenciam conteúdos, exigindo novas estratégias de comunicação e relacionamento com seus públicos.

De acordo com Pimenta (2009), a comunicação se manifesta nas dimensões verbal e não verbal. Enquanto a primeira refere-se ao uso da linguagem oral e escrita, a segunda expressa-se por meio de gestos, olhares, expressões faciais e entonação. Essa distinção evidencia que a construção de sentidos nas interações humanas vai além das palavras, abrangendo também os elementos simbólicos que influenciam o ato comunicativo e moldam a compreensão mútua.

Matos (2004) reforça essa visão ao afirmar que “queiramos ou não, estamos o tempo todo comunicando algo a alguém”, o que torna a comunicação um fenômeno contínuo e inerente à vida social.

Dessa forma, a comunicação organizacional transcende os fluxos formais previstos pela estrutura hierárquica da empresa. Embora a organização defina canais institucionais para a circulação de informações, a comunicação se expande para as relações cotidianas entre os sujeitos. Essas trocas informais, muitas vezes não registradas nos organogramas, formam uma rede de comunicação dinâmica que se constrói nos ambientes de trabalho.

De acordo com Torquato (1986, p. 55), a rede formal reúne “todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático”, sendo orientada pelas normas e pela lógica hierárquica”. Já a rede informal, “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos” (Torquato, 1986, p. 55). A rede informal atua frequentemente como um mecanismo de compensação para os ruídos gerados na rede formal, embora também possa, se mal gerida, potencializá-los.

A articulação entre essas duas redes define a comunicação nas organizações como um fenômeno amplo e multifacetado. Os fluxos formais asseguram o alinhamento institucional e a transmissão de decisões, ao passo que os fluxos informais desempenham um papel relevante na formação de percepções e na construção do ambiente relacional. Importante destacar que essa rede informal não deve ser vista apenas sob uma ótica negativa: é muitas vezes responsável por imprimir agilidade aos processos e oferecer o suporte emocional necessário aos colaboradores, preenchendo lacunas que a estrutura rígida da formalidade não alcança. Compreender essa simbiose, portanto, é fundamental para uma análise abrangente da dinâmica organizacional.

Torquato (2002) aprofunda essa interação ao propor uma anatomia da comunicação organizacional dividida em três sistemas interdependentes: o Sistema Tecnológico, o Sistema Instituição e o Sistema Sentimento. O primeiro diz respeito ao aparato instrumental e aos suportes técnicos que viabilizam a transmissão de dados, funcionando como a espinha dorsal logística da organização. O segundo reflete a identidade normativa da organização, abrangendo as políticas, os valores e as normas que regem o comportamento oficial. Ambos sustentam as redes formais: canais hierarquizados e oficiais de comunicação. É no Sistema Sentimento, por sua vez, que reside a subjetividade humana: abrangendo as atitudes, percepções e padrões de comportamento dos colaboradores, que movimentam as redes informais surgidas das interações espontâneas, das afinidades que ocorrem nos espaços informais da organização. Como afirma Torquato (2002, p. 57), “o equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo

comunicativo nas organizações”, pois uma rede informal excessivamente forte pode gerar ruídos e boatos, enquanto uma rede formal rígida demais pode sufocar o engajamento e a criatividade.

Essa circulação de mensagens se processa, no ambiente corporativo, por meio de redes que abrangem fluxos descendentes, ascendentes, horizontais, transversais e diagonais. Kunsch (2003, p. 85) define que a comunicação descendente “liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subordinados, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes da organização”. Em contrapartida, na comunicação ascendente, o fluxo percorre o sentido inverso. Segundo a autora:

São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho (Kunsch, 2003, p. 85).

Já o fluxo horizontal, ou lateral, refere-se à comunicação entre indivíduos em posições equivalentes, visando a coordenação de tarefas e a integração de esforços entre departamentos de mesmo nível hierárquico.

Por fim, a autora destaca os fluxos transversal e circular como características das organizações contemporâneas, permitindo que a comunicação “ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações” (Kunsch, 2003, p. 86), estimulando a colaboração intersetorial e viabilizando uma gestão mais participativa e ágil.

Os canais por meio dos quais a comunicação organizacional se concretiza podem ser classificados em formais e informais. Os canais formais são definidos por Torquato (1986, p. 63) como os instrumentos oficiais pelos quais transitam tanto as informações descendentes como as ascendentes, visando assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa. Entre seus exemplos estão intranets, portais corporativos, mensagens eletrônicas institucionais e notificações da alta administração. Os canais informais, por sua vez, surgem espontaneamente, sem intervenção direta da gestão, sendo moldados pelas interações cotidianas entre colaboradores: grupos de mensagens instantâneas, conversas em espaços comuns e comentários em plataformas externas sobre o ambiente corporativo (Torquato, 1986, p. 63). Embora não formalmente reconhecidos, esses canais ajudam a expressar as necessidades e expectativas dos colaboradores, contribuindo para uma cultura organizacional mais fluida e adaptável.

A definição dos canais de comunicação está intimamente ligada ao tamanho da organização, ao tipo de unidades que ela possui e ao perfil do público que se pretende atingir (Torquato, 2002, p. 58). As redes de comunicação funcionam como um sistema de fluxos que permite visualizar os caminhos pelos quais as informações transitam e as interações entre os diversos membros da organização. Esse processo, no entanto, vai além do controle formal: envolve indivíduos que, além de suas funções institucionais, carregam repertórios cognitivos, culturais e experiências pessoais que influenciam como a comunicação é produzida, interpretada e compartilhada, fatores fundamentais para a construção e a contínua evolução da cultura organizacional.

2.2 EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DA PERSPECTIVA INSTRUMENTAL À ABORDAGEM ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional atravessa um processo de ressignificação. Historicamente dominado pelo paradigma funcionalista, especialmente entre as décadas de 1960 e 1980, o campo reduzia a comunicação a um canal linear de transmissão de ordens e informações técnicas, cujo único propósito era garantir a eficácia operacional. Esse modelo, como aponta Kunsch (2014), tornou-se insuficiente diante das novas demandas socioeconômicas, políticas e tecnológicas que marcam o cenário contemporâneo.

A evolução tecnológica foi determinante nessa transformação. Ao consolidar a chamada "aldeia global", a comunicação de massa e as mídias digitais passaram a exigir das organizações uma postura mais dialógica e menos impositiva. Wolton (2006 *apud* Kunsch, 2014) destaca que, em menos de cem anos, o surgimento e a democratização de meios como o rádio, a televisão e as redes digitais transformaram definitivamente as condições de troca e de relação entre os sujeitos, reduzindo distâncias e ampliando o alcance da comunicação em escala global.

Nesse contexto, a superação do paradigma tecnicista torna-se não apenas desejável, mas urgente. Como assevera Kunsch (2014, p. 41), hoje, o grande desafio das organizações é justamente superar aquela visão meramente econômica, tecnicista. É ultrapassar também aquele discurso vazio de responsabilidade social e sustentabilidade sem nenhum comprometimento público.

Ao reconhecer a organização como uma realidade social composta por sujeitos com bagagens culturais distintas, a comunicação deixa de ser descrita como simples fluxo de mensagens

e passa a ser compreendida, conforme Taylor (2005 *apud* Kunsch, 2014), como uma "atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos". Essa dimensão humana e cultural, frequentemente negligenciada nas práticas de gestão, é fundamental para a consolidação da identidade institucional.

Para que a gestão comunicativa atinja eficácia estratégica, faz-se necessário superar visões fragmentadas em favor de um modelo integrado. Esse modelo, consolidado por Kunsch (2003), articula as modalidades institucional, mercadológica, interna e administrativa sob uma filosofia política comum, de modo que a comunicação auxilie a organização a cumprir sua missão e consolidar sua imagem e reputação perante uma opinião pública cada vez mais vigilante quanto à ética e à transparência.

Na era digital, essa exigência se intensifica com a inversão do fluxo unilateral, no qual o receptor passa também a atuar como emissor, fazendo com que as organizações percam o controle absoluto sobre seus discursos. Como alerta Kunsch (2016), qualquer incoerência entre o discurso institucional e as práticas cotidianas pode ser rapidamente exposta nas redes sociais, tornando a coerência comunicativa um ativo estratégico fundamental.

Nesse cenário, as Relações Públicas assumem papel central na gestão das organizações modernas. Conforme define Kunsch (2016, p. 19):

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica, o que significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização, os públicos e a opinião pública, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Compreende-se, portanto, que o profissional de comunicação deve assumir o papel de "posicionador organizacional" (Cropp; Pincus, 2001 *apud* Kunsch, 2016, p. 19), construindo os ativos imateriais mais valiosos de qualquer instituição: a confiança e a credibilidade.

2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES: DIMENSÕES ADMINISTRATIVA, INTERNA, INSTITUCIONAL E MERCADOLÓGICA

A comunicação organizacional não opera de forma isolada, mas se estrutura a partir de diferentes modalidades que, embora possuam objetivos, públicos e instrumentos específicos, só alcançam efetividade quando articuladas. Kunsch (2003) propõe a comunicação integrada como uma filosofia capaz de orientar toda a comunicação produzida pela organização, estabelecendo coerência entre suas diferentes dimensões. Compreender essa estrutura exige, primeiramente, reconhecer com quem a organização se comunica.

Para Kunsch (2020), a gestão dos relacionamentos com os diferentes públicos constitui uma das atribuições centrais das Relações Públicas, exigindo planejamento contínuo, capacidade de escuta e leitura estratégica dos cenários organizacionais. Os públicos organizacionais não ocupam posições homogêneas dentro dessa dinâmica. Colaboradores, consumidores, imprensa, investidores, fornecedores, agências reguladoras e grupos ativistas possuem níveis distintos de influência e frequentemente apresentam interesses conflitantes entre si.

A partir dessa compreensão, Kunsch (2003; 2020) subdivide a comunicação organizacional integrada em quatro modalidades complementares. Nessa estrutura, as Relações Públicas assumem a condução da comunicação institucional, interna e administrativa, enquanto o Marketing responde pela comunicação mercadológica. A comunicação institucional tem como propósito construir credibilidade e consolidar a personalidade da organização perante seus diferentes públicos. Conforme Kunsch (2020), essa dimensão envolve ações voltadas à imagem, à identidade e à reputação corporativa, articulando práticas como assessoria de imprensa, publicidade institucional, comunicação digital, responsabilidade social e gestão de crises. Sua atuação ultrapassa a simples divulgação institucional, participando da forma como a organização é percebida e reconhecida. Essa perspectiva exige que a comunicação institucional seja planejada como investimento de longo prazo, cujos efeitos se refletem na consolidação da reputação organizacional.

A comunicação mercadológica, conforme Kotler e Keller (2012), reúne ferramentas e estratégias voltadas à promoção de produtos, serviços e marcas. Publicidade, propaganda, pesquisa de mercado, ações promocionais e marketing digital orientam-se para aproximar a marca do consumidor e fortalecer sua presença no mercado. Essa dimensão opera fundamentalmente sobre a percepção e o comportamento de compra, diferenciando-se das demais por seu direcionamento

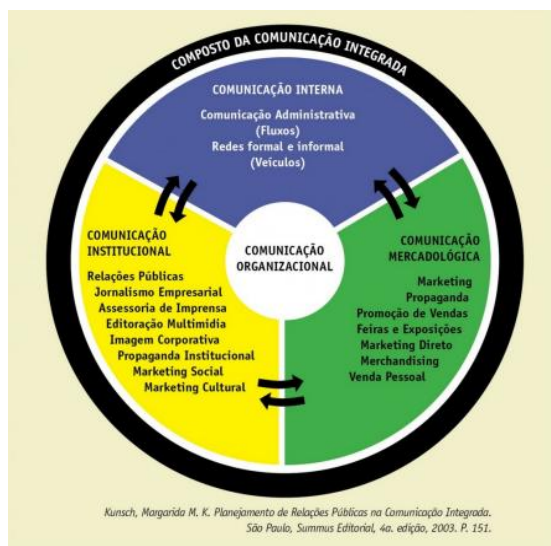
ao público externo e sua lógica comercial.

A comunicação interna viabiliza a interação com os colaboradores, utilizando estratégias e ferramentas comunicacionais para aproximar o público interno da missão, visão e valores organizacionais. Conforme Kunsch (2020), essa dimensão demanda continuidade e acompanhamento permanente, afastando-se de práticas comunicacionais improvisadas ou esporádicas.

Suas ações contribuem para fortalecer a cultura organizacional, estimular engajamento dos colaboradores e melhorar o clima no ambiente de trabalho.

A comunicação administrativa corresponde à dimensão mais operacional da comunicação organizacional integrada. Sua função consiste em viabilizar os fluxos informacionais necessários ao funcionamento cotidiano da organização, articulando procedimentos, normas, orientações e processos internos que sustentam a operação.

Figura 2 - Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch, 2003, pág. 151.

O que essa estrutura revela, quando observada em conjunto, é que as quatro modalidades não competem entre si, mas se complementam e se sustentam mutuamente. A comunicação institucional perde consistência quando não encontra respaldo nas práticas internas. A comunicação mercadológica perde credibilidade sem o alicerce reputacional que a comunicação institucional constrói. A comunicação administrativa, quando negligenciada, gera ruídos que atravessam todas

as demais. A integração, portanto, é uma condição funcional.

Para que essa integração se efetive, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um ciclo contínuo composto por quatro fases essenciais: diagnóstico, planejamento, implementação e controle. Mais do que ordenar ações, esse processo permite identificar fragilidades, orientar decisões e acompanhar os efeitos da comunicação na relação entre organização e públicos. A partir dele, definem-se prioridades, estratégias, mensagens, canais e formas de avaliação.

Kunsch (2020) propõe uma leitura complementar da comunicação organizacional a partir de quatro dimensões analíticas: humana, instrumental, cultural e estratégica. Essas dimensões ampliam a compreensão da comunicação para além de sua função operacional, permitindo observar como os processos comunicacionais se articulam às relações sociais, aos contextos culturais e às disputas organizacionais contemporâneas.

A dimensão humana parte do reconhecimento de que a comunicação ocorre inicialmente no nível subjetivo. As mensagens não são recebidas de maneira neutra, mas interpretadas a partir das experiências, repertórios culturais e condições emocionais dos sujeitos envolvidos. Em contextos marcados pela pressão contínua por produtividade, como aponta Han (2017 *apud* Kunsch, 2020), a humanização das relações organizacionais passa a constituir uma condição estratégica para organizações que dependem da confiança de seus públicos internos.

A dimensão instrumental permanece necessária ao funcionamento organizacional, pois viabiliza a transmissão de informações e a operacionalização dos processos. Contudo, conforme demonstrado na seção 2.2, suas limitações impulsionaram a passagem de uma visão funcionalista para uma abordagem mais estratégica da comunicação organizacional. O problema não está em sua existência, mas em sua predominância.

A dimensão cultural implica reconhecer que a comunicação organizacional não ocorre de forma isolada, mas é atravessada pela cultura interna da organização e pelo contexto multicultural em que ela está inserida. Essa dimensão torna-se especialmente relevante em organizações que atuam em diferentes territórios ou que reúnem públicos internos culturalmente heterogêneos, realidade cada vez mais comum no cenário corporativo brasileiro.

A dimensão estratégica permite compreender a comunicação como parte dos processos decisórios da organização. Nessa perspectiva, comunicar estrategicamente implica interpretar cenários, antecipar tensões e construir respostas compatíveis com as dinâmicas sociais e

institucionais que atravessam esse contexto. Tal dimensão exige capacidade de adaptação, leitura crítica da realidade e coerência entre discurso, prática e posicionamento institucional.

Desse modo, a articulação entre as diferentes modalidades da comunicação integrada dá consistência às decisões comunicacionais e evita que essas modalidades operem como frentes isoladas. Nesse cenário, a Comunicação Interna assume papel central, pois é no cotidiano das relações com o público interno que os valores institucionais deixam de existir apenas no discurso e passam a ser efetivamente percebidos. A partir dessa perspectiva, a seção seguinte aprofunda a discussão sobre Comunicação Interna e Endomarketing, examinando seus fluxos, estratégias e contribuições para a construção da identidade organizacional.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING: CONCEITOS E SINERGIAS

A eficácia organizacional não se mede apenas por indicadores financeiros ou produtivos. Cada vez mais, ela depende da capacidade de construir relações internas sustentadas por informação qualificada, confiança e coerência. Nesse cenário, Comunicação Interna e Endomarketing deixam de ocupar uma função acessória e passam a assumir posição estratégica, pois interferem diretamente na forma como a organização orienta seus públicos internos e consolida suas práticas.

Embora atuem em registros distintos, essas duas áreas se complementam. A Comunicação Interna organiza os fluxos informacionais, reduz ruídos e estrutura processos de escuta. O Endomarketing amplia esse movimento ao trabalhar a mobilização dos sujeitos em torno daquilo que a organização deseja fortalecer internamente. A fronteira entre esses campos, no entanto, é mais porosa do que parece: informar, envolver e produzir identificação não são processos isolados, mas dimensões que se atravessam na dinâmica organizacional.

Esta seção discute Comunicação Interna e Endomarketing como bases teóricas para compreender como práticas internas podem ser representadas publicamente em estratégias de fortalecimento da imagem corporativa. Primeiro, analisa a Comunicação Interna a partir de seus conceitos, fluxos, barreiras e processos. Em seguida, examina o Endomarketing, sua trajetória conceitual, suas estratégias e seus limites. Por fim, discute como a integração entre esses dois campos contribui para a construção de uma identidade organizacional que, no contexto desta pesquisa, será observada a partir de sua projeção discursiva no site Carreiras Natura.

3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITO, FLUXOS, BARREIRAS E PROCESSOS

A Comunicação Interna (CI) passou por um processo de transformação nas últimas décadas. Historicamente reduzida à transmissão de ordens e comunicados, ela foi progressivamente reconhecida como um processo constitutivo, não apenas veicula informações, mas produz sentidos, orienta comportamentos e constrói cultura. Curvello (2012) é direto ao afirmar que a comunicação organizacional constitui, na prática, a própria cultura da organização: é por meio das trocas simbólicas cotidianas, e não dos documentos formais, que os valores institucionais se tornam concretos ou contraditórios para os colaboradores.

Essa dimensão constitutiva tem uma implicação importante. Bekin (2004, p. 9) afirma que “a comunicação está para os grupos humanos como o ar para cada indivíduo”, metáfora que ressalta sua onipresença, mas que pode obscurecer algo igualmente relevante: a informação dentro das organizações raramente circula de forma neutra ou simétrica. Há relações de poder em jogo. Reconhecer isso não é pessimismo, mas condição para intervir de forma estratégica e honesta.

O avanço das tecnologias colaborativas, como intranets, redes sociais corporativas e aplicativos de mensagens, criou a ilusão de que o problema da comunicação interna seria, essencialmente, um problema de canal. No entanto, essa leitura é limitada. Bueno (2005) já alertava que a comunicação interna brasileira frequentemente operava sob lógicas de controle e doutrinação, mesmo quando apoiada por aparatos tecnológicos sofisticados. Duas décadas depois, a pesquisa Comunicação Interna Trends 2025, realizada pela Progit e pela Indica Fix, demonstra que o problema persiste: 50,1% das empresas apontam o desengajamento da liderança como comunicadora como um dos desafios da comunicação interna (Progit; Indica Fix, 2025, p. 11). Assim, embora a tecnologia tenha avançado, a escuta e o envolvimento efetivo das lideranças ainda permanecem como fragilidades do processo comunicacional.

Isso não significa que os fluxos não importam. Importam, e muito. O fluxo descendente, da cúpula para a base, continua sendo o principal veículo de diretrizes e decisões estratégicas. Mas, sozinho, ele é insuficiente. A maturidade comunicacional de uma organização se mede pela qualidade dos fluxos ascendentes (feedback e sugestões dos colaboradores) e dos fluxos laterais (entre pares e departamentos). Brum (2010) observa que a informação confere segurança ao colaborador e reduz tensões. A ressalva é pertinente: a autora escrevia num contexto de escassez informacional. Hoje, o desafio mudou de natureza. O problema não é mais a falta de informação, mas o excesso dela, e a dificuldade de distinguir o que é relevante do que é ruído.

As barreiras que comprometem esse processo são de duas ordens, e é importante não as confundir. Robbins (2005) descreve barreiras individuais, como a filtragem da informação, a sobrecarga comunicacional e o uso de jargões técnicos, que dificultam a compreensão entre áreas e níveis hierárquicos. Tourish e Robson (2006), por sua vez, ampliam essa discussão ao evidenciar que muitas barreiras têm origem na própria estrutura da organização. Em ambientes nos quais críticas são desencorajadas e a concordância é mais valorizada do que a transparência, gestores tendem a suavizar problemas, omitir conflitos e adaptar informações antes de repassá-las à

liderança. Nesse caso, nenhum canal, isoladamente, resolve o problema; apenas uma cultura de escuta genuína pode enfrentá-lo.

Quando essa cultura falha, a comunicação informal ocupa o espaço vazio. A chamada “Rádio Peão”, rede de boatos e interpretações não oficiais, não surge do nada, ela emerge onde a informação oficial é lenta, ambígua ou ausente.” Brum (2010) é precisa ao observar que preencher lacunas informacionais é uma necessidade humana básica. A organização não escolhe entre ter ou não ter comunicação informal; ela escolhe apenas se vai alimentar essa rede com conteúdo confiável ou deixar que ela se alimente de ansiedade e especulação.

A discussão sobre comunicação informal e “rádio peão” é relevante para compreender os limites entre discurso oficial e percepção interna, ainda que essas redes informais não sejam investigadas diretamente neste estudo. Nesse contexto, a liderança ocupa um papel que vai além da transmissão de informações.

Curvello (2012) compreende o gestor como mediador de sentidos, pois cabe a ele interpretar e traduzir a narrativa institucional para o cotidiano da equipe, com uma autoridade simbólica que nenhum comunicado formal possui. Sua forma de comunicar, seja marcada por clareza ou ambiguidade, escuta ativa ou imposição, coerência ou contradição, influencia diretamente a maneira como os colaboradores compreendem e atribuem legitimidade às mensagens organizacionais.

Os dados das pesquisas recentes sobre comunicação interna são contundentes. A pesquisa Tendências da Comunicação Interna 2025, realizada pela Ação Integrada e pela ABERJE, aponta que os gestores imediatos são a segunda forma de comunicação mais efetiva nas organizações, com 17%, ficando atrás apenas dos canais internos formais, com 19%, e superando a alta liderança e o CEO, ambos com 13% (Ação Integrada; ABERJE, 2025, p. 29). Esse dado revela tanto uma oportunidade quanto uma vulnerabilidade: uma liderança intermediária bem preparada pode multiplicar a cultura organizacional, enquanto uma liderança despreparada pode distorcer mensagens e fragilizar o alinhamento interno. Essa vulnerabilidade também aparece na pesquisa Comunicação Interna Trends 2025, realizada pela Progie e pela Indica Fix, segundo a qual 50,1% das empresas apontam o desengajamento da liderança como comunicadora como um dos desafios da comunicação interna (Progie; Indica Fix, 2025, p. 11).

Há ainda um desafio específico frequentemente ignorado no debate sobre Comunicação Interna: o alcance dos públicos operacionais. A pesquisa Comunicação Interna Trends 2025,

realizada pela Progic e pela Indicafix, aponta que 53,9% das empresas identificam como desafio o fato de a comunicação não alcançar todos os colaboradores, especialmente em organizações com grande número de trabalhadores operacionais e menor acesso a dispositivos digitais (Progic; Indicafix, 2025, p. 11). Esse dado se articula à pesquisa Tendências da Comunicação Interna 2025, realizada pela Ação Integrada e pela ABERJE, segundo a qual os comunicados por e-mail aparecem como canal mais efetivo para o público administrativo, enquanto a TV corporativa/mural digital se destaca entre os públicos operacionais em unidades (Ação Integrada; ABERJE, 2025, p. 37-38). Para esse público, a escolha do canal não deve ser tratada como decisão meramente estética, mas como condição para ampliar o alcance efetivo da comunicação interna e reduzir assimetrias de acesso à informação entre diferentes setores da organização.

A CI, portanto, não se resume à infraestrutura de informação. Ela sustenta as relações de confiança que se constroem, ou se fragilizam, no cotidiano organizacional. No entanto, a confiança, por si só, não gera engajamento. Para que a informação ultrapasse o plano da recepção e seja internalizada pelos colaboradores, é necessário atribuir sentido a ela. É nesse ponto que o Endomarketing se articula à Comunicação Interna, ao transformar mensagens institucionais em identificação, pertencimento e adesão.

3.2 ENDOMARKETING: EVOLUÇÃO CONCEITUAL, ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

O Endomarketing parte da ideia de que os objetivos organizacionais precisam ser compreendidos e reconhecidos pelo público interno para que possam se converter em compromisso e ação. Ao aproximar estratégias de Marketing da gestão de pessoas, esse campo passou a oferecer instrumentos voltados ao engajamento dos colaboradores. Ainda assim, sua aplicação não é isenta de contradições, especialmente quando reduzida a campanhas internas ou ações pontuais de motivação.

Saul Bekin (2004, p. 24), pioneiro do conceito no Brasil, define Endomarketing como "ações gerenciadas de Marketing dirigidas ao público interno das organizações". Nessa perspectiva, o objetivo central é alinhar a estrutura interna para que os colaboradores compreendam os objetivos institucionais e atuem de forma coerente com a imagem que a organização deseja projetar ao cliente final. A definição é fundadora e permanece relevante, mas revela também um

limite: sua lógica é predominantemente descendente. A organização define o que quer "vender"; o colaborador, em tese, compra. As abordagens contemporâneas questionam exatamente essa disparidade.

Brum (1998, p. 16) desloca o foco ao definir o Endomarketing como o conjunto de ações voltadas a “vender a imagem da empresa” aos funcionários, com o objetivo de fazê-los “vestir a camisa” por convicção, não por obrigação. A distinção que a autora propõe entre “informar” e “encantar” é útil do ponto de vista pedagógico, pois aponta que há uma diferença qualitativa entre transmitir e engajar. No entanto, a própria ideia de “venda” exige uma leitura crítica. Quando compreendido apenas como estratégia de convencimento interno, o Endomarketing pode deixar de fortalecer vínculos e passar a fabricar uma representação idealizada da organização, distante das contradições que atravessam o ambiente de trabalho. É nesse ponto que se aproxima do “quadro irreal de felicidade” criticado por Brum (1998): uma comunicação que exhibe harmonia e entusiasmo, mas evita enfrentar conflitos e insatisfações internas. Essa crítica dialoga com Etzioni (1980 *apud* Curvello, 2012), ao problematizar a imagem da organização como uma família ideal, sem disputas ou interesses divergentes. Curvello (2012), ao discutir o discurso “pasteurizado”, aprofunda essa reflexão ao mostrar que a tentativa de homogeneizar a comunicação pode ocultar tensões reais e enfraquecer a confiança do público interno. Assim, o limite do Endomarketing aparece quando a tentativa de mobilizar o público interno se apoia em uma imagem idealizada da empresa, sem enfrentar os problemas que fragilizam a relação entre organização e trabalhadores.

Bekin (2004) estrutura o Endomarketing ao adaptar os 4 Ps do marketing ao contexto interno das organizações. A proposta é relevante por oferecer um caminho operacional para pensar o colaborador como público estratégico. Contudo, sua leitura precisa ser ampliada, pois as relações de trabalho não se reduzem à lógica do “cliente interno”; envolvem formas de participação, reconhecimento e experiência que não podem ser tratadas apenas como adesão a uma oferta institucional.

O Produto corresponde à própria organização e aos valores que ela projeta; o Preço refere-se ao esforço, ao envolvimento e às mudanças de atitude esperadas dos colaboradores; a Praça diz respeito aos espaços e canais em que a cultura se manifesta; e a Promoção envolve campanhas, rituais, ações de reconhecimento e demais estratégias de mobilização interna. O modelo oferece uma base útil para ordenar ações de Endomarketing, mas não encerra sua complexidade. As abordagens seguintes ampliam essa compreensão ao mostrar que o Endomarketing não se define

apenas pela organização de ações, mas pela coerência entre aquilo que a organização comunica, pratica e entrega ao seu público interno.

Yohn (2018) representa esse salto. Em seu conceito de *Fusion*, a autora argumenta que marca e cultura não podem ser gerenciadas separadamente: organizações de alto desempenho são aquelas em que a identidade externa e a experiência interna dizem a mesma coisa. O colaborador que vive, no dia a dia, os valores que a empresa comunica ao mercado torna-se seu maior ativo de credibilidade. O que não pode acontecer é o inverso, embora isso ocorra com frequência. A pesquisa Comunicação Interna Trends 2025, realizada pela Prolog e pela Indicafix (2025, p. 10), registra que 76,82% das empresas indicam o engajamento dos colaboradores como principal objetivo da comunicação interna, enquanto 71,97% apontam o alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional. São números expressivos. O que eles não revelam é a distância entre intenção e prática, e é nesse intervalo que o Endomarketing tende a perder força quando se limita a campanhas pontuais.

Morgan (2017) avança ao propor que a experiência do colaborador (*employee experience*) resulta da interação entre três ambientes: físico, tecnológico e cultural, na equação $EX = F \times T \times C$. A lógica multiplicativa é o ponto central: se um dos fatores for zero, o resultado é zero. Uma cultura tóxica anula qualquer investimento em escritório moderno. Uma tecnologia obsoleta frustra colaboradores mesmo em ambientes saudáveis. Os três precisam funcionar juntos.

Para cada ambiente, Morgan (2017) propõe critérios específicos. O físico (conceito COOL) deve gerar orgulho, oferecer flexibilidade, refletir os valores organizacionais no layout e disponibilizar múltiplos tipos de espaço. O tecnológico (conceito ACE) deve ser acessível a todos, intuitivo como aplicativos de consumo e centrado nas necessidades do usuário. O cultural (conceito CELEBRATED) é o mais complexo, pois reúne dez atributos que vão do reconhecimento individual ao compromisso com saúde e bem-estar. Trata-se de um modelo consistente, mas que não deve ser adotado de forma automática, pois suas categorias precisam ser analisadas à luz da realidade de cada organização.

O primeiro é metodológico: a equação pressupõe que cultura, espaço físico e tecnologia são igualmente mensuráveis. Não são. Cultura é um fenômeno simbólico e interpretativo, não se mede com a mesma precisão que metros quadrados ou tempo de resposta de um sistema. Tratá-los como variáveis equivalentes pode gerar métricas de experiência que parecem precisas, mas capturam muito menos do que prometem.

O segundo limite é geográfico e estrutural, e é especialmente relevante para o contexto brasileiro. O modelo de Morgan (2017) foi desenvolvido a partir de uma realidade organizacional marcada por maior presença de trabalhadores do conhecimento e por maior disponibilidade de recursos físicos, tecnológicos e culturais voltados à experiência do colaborador. Quando deslocado para o Brasil, esse modelo precisa ser analisado com cautela, pois muitas organizações ainda enfrentam dificuldades básicas de alcance comunicacional, especialmente entre públicos operacionais. A pesquisa Comunicação Interna Trends 2025, realizada pela Progic e pela Indicafix (2025, p. 11), indica que 53,9% das empresas apontam como desafio o fato de a comunicação interna não alcançar todos os colaboradores, com destaque para contextos que envolvem grande número de trabalhadores operacionais e menor acesso a dispositivos digitais. Para esse público, a discussão deve considerar, antes de tudo, as condições concretas de acesso à informação. Em muitos contextos operacionais, o problema não se limita à usabilidade das ferramentas, mas à própria possibilidade de os colaboradores serem alcançados pelos canais digitais durante o expediente.

Isso exige o que se pode chamar de tropicalização do modelo. Antes de aplicar a equação de experiência, é necessário mapear quem tem acesso a quê e desenhar estratégias diferenciadas por segmento de público. Um endomarketing que ignora essa heterogeneidade não é apenas ineficiente, mas também excludente.

Por fim, a sinergia entre Marketing e Recursos Humanos permanece condição indispensável para que qualquer estratégia de Endomarketing funcione. O primeiro traz o instrumental de análise de público e persuasão; o segundo, o conhecimento sobre as condições de trabalho e as políticas que as sustentam. Quando essas áreas atuam de forma isolada, pode-se construir uma imagem idealizada da organização, distante da experiência verdadeira dos colaboradores.

No contexto digital, essa incoerência tende a ganhar visibilidade pública, pois relatos em plataformas como Glassdoor, LinkedIn e redes sociais transformam percepções internas em dados acessíveis ao mercado. Como aponta Morgan (2017), o colaborador insatisfeito não é apenas um problema de clima, é um risco de reputação. Quando os elementos do endomarketing são projetados para o público externo, eles passam a operar também como marca empregadora, pois comunicam ao mercado uma determinada imagem da experiência de trabalhar na organização.

3.3 A INTEGRAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING COMO ALICERCE DA IDENTIDADE

A integração entre Comunicação Interna e Endomarketing não produz identidade porque comunica mais. Produz identidade porque cria condições para que os princípios da organização sejam percebidos, reconhecidos e reproduzidos pelos colaboradores. A distinção parece simples, mas altera a forma de compreender o papel estratégico dessas duas áreas.

Tratadas isoladamente, Comunicação Interna e Endomarketing tendem a produzir efeitos parciais. A potência estratégica surge quando ambas atuam de forma articulada, construindo uma narrativa interna coerente, reconhecível e capaz de sustentar a forma como a organização deseja ser percebida por quem trabalha nela. Para compreender como essa articulação opera na construção da identidade, é preciso examinar o que acontece quando a comunicação e o marketing interno convergem sobre o mesmo eixo: a experiência simbólica do colaborador.

Essa articulação importa porque a imagem corporativa começa a ser construída no público interno. Antes de qualquer campanha voltada ao mercado, antes de qualquer estratégia de marca empregadora, a organização já está sendo interpretada, avaliada e descrita por seus próprios colaboradores. São eles que constroem, no cotidiano, a expressão mais visível do que a organização é. E é essa versão que circula: nas conversas com clientes, nos relatos para familiares, nas avaliações em plataformas digitais. A imagem percebida externamente passa, antes, pela leitura que os colaboradores fazem da organização.

Freitas (1997 *apud* Curvello, 2012) compreende a cultura organizacional como um campo de representações construídas e reconstruídas nas relações internas. Essa perspectiva permite entender que a identidade organizacional se forma como os princípios institucionais são incorporados e praticados. Nesse sentido, a identidade interna operante corresponde àquilo que o colaborador mobiliza em suas ações diárias: ao agir, decidir, atender, relacionar-se e representar a organização. Missão, visão e valores, quando restritos a documentos, murais ou processos de integração, permanecem como enunciados formais. Eles só ganham consistência quando passam a orientar hábitos reais, como a postura de uma liderança diante de pressões, a condução de um atendimento ou a maneira como o trabalhador descreve a empresa fora do ambiente institucional. É nessas situações que a identidade se confirma ou se contradiz.

Bekin (2004) contribui para essa discussão ao observar que, em contextos de atendimento

direto, o colaborador representa a própria organização diante do público externo. Sua atuação não se limita à execução de tarefas: ela também comunica a imagem corporativa. As percepções que esse sujeito constrói sobre a empresa não permanecem restritas ao ambiente interno, pois circulam socialmente e influenciam a forma como a organização é reconhecida por públicos que, muitas vezes, não são alcançados diretamente pelas estratégias formais de comunicação. Esse papel de representação não é apenas uma atribuição institucional; ele se forma a partir da qualidade da relação estabelecida entre colaborador e organização, e essa qualidade depende, em larga medida, do que a integração entre CI e Endomarketing foi capaz de construir.

Há, porém, uma distinção que precisa ser feita. Alinhamento estratégico e adesão simbólica não são a mesma coisa, e confundi-los é um erro frequente nas organizações. O alinhamento garante que os objetivos sejam conhecidos: os colaboradores identificam metas e reconhecem o discurso institucional. A adesão vai além: ela ocorre quando o sujeito reconhece sentido naquilo que a organização propõe e passa a relacionar esses princípios à sua própria experiência de trabalho. É nesse ponto que a contribuição de Bekin (2004) se torna relevante, ao compreender o comprometimento do colaborador como resultado da adesão à proposta organizacional, construída não por imposição, mas por meio de um processo de compartilhamento efetivo. É nesse intervalo, entre saber e reconhecer, entre repetir e apropriar-se, que a integração entre Comunicação Interna e Endomarketing se torna decisiva.

Brum (1998) segue essa mesma direção ao compreender o Endomarketing como um processo capaz de tornar comum, entre os colaboradores, aquilo que orienta a atuação da organização. Essa definição é relevante não apenas pelo conteúdo, mas pela palavra que a ancora, comum. Tornar algo comum não é apenas garantir que todos saibam, é criar as condições para que todos atribuam o mesmo sentido. Um programa de reconhecimento isolado, uma campanha de valores sem continuidade, uma pesquisa de clima sem desdobramento não produzem esse efeito. Produzem iniciativas. A diferença está na integração quando CI e Endomarketing operam sobre os mesmos eixos, com consistência e continuidade, o efeito acumulado é a sedimentação de uma identidade interna que o colaborador passa a carregar e a projetar sem que nenhuma instrução formal precise solicitar isso.

Yohn (2018) acrescenta uma dimensão complementar a essa discussão ao defender que marca e cultura não devem ser tratadas como dimensões separadas. Nas organizações mais consistentes, aquilo que a marca afirma publicamente encontra sustentação na forma como a

empresa se organiza internamente. Quando essa correspondência se estabelece, a identidade deixa de depender apenas de esforços comunicacionais e passa a se expressar como consequência da própria cultura. Nesse sentido, a integração entre Comunicação Interna e Endomarketing torna-se estratégica porque contribui para reduzir a distância entre discurso institucional e prática interna.

Essa passagem da identidade construída internamente para a percepção externa será aprofundada no capítulo seguinte, dedicado à construção e ao fortalecimento da imagem e da reputação. Nele, será discutido como a coerência entre cultura interna, discurso institucional e práticas organizacionais influencia a forma como a organização é percebida por seus diferentes públicos.

4 IMAGEM CORPORATIVA, REPUTAÇÃO E MARCA EMPREGADORA

A imagem corporativa e a reputação organizacional constituem resultados dinâmicos da forma como uma organização é percebida e avaliada por seus diferentes públicos. Esses constructos não se formam de maneira isolada ou exclusivamente discursiva, mas emergem da articulação contínua entre identidade organizacional, práticas institucionais e experiências vividas no cotidiano do trabalho.

Nesse processo, a imagem corporativa refere-se às percepções construídas pelos públicos a partir de interações diretas e indiretas com a organização, enquanto a reputação corresponde à sedimentação dessas percepções ao longo do tempo, adquirindo caráter mais estável e coletivo. Essa distinção evidencia que a legitimidade organizacional depende da consistência entre o que a organização comunica e o que efetivamente realiza.

No contexto contemporâneo, marcado pela ampliação da visibilidade digital e pela circulação descentralizada de experiências organizacionais, tais dimensões tornam-se ainda mais sensíveis às práticas internas. A comunicação interna e o endomarketing, nesse cenário, assumem função estratégica ao contribuir para o alinhamento entre cultura organizacional, identidade e experiência do colaborador, impactando diretamente a consolidação da marca empregadora.

A partir disso, esta seção analisa como a coerência entre práticas internas e projeção institucional influencia a construção da imagem e da reputação organizacional, com ênfase no papel da cultura organizacional e da experiência do colaborador na atração e retenção de talentos.

4.1 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO: APROXIMAÇÕES E DISTINÇÕES CONCEITUAIS

A tríade formada pela identidade, imagem e reputação corporativa constitui um dos eixos mais debatidos e, simultaneamente, mais frequentemente simplificados no campo da comunicação organizacional. Embora os três conceitos sejam interdependentes e se alimentem mutuamente, tratá-los como sinônimos representa um equívoco teórico com consequências práticas relevantes. Organizações que não distinguem aquilo que são, aquilo que aparentam ser e aquilo pelo qual são reconhecidas tendem a desenvolver estratégias comunicacionais fragmentadas, incapazes de sustentar uma presença coerente e duradoura no ambiente social e institucional em que atuam. A

própria eficácia das práticas de comunicação interna e de endomarketing, discutidas nos capítulos anteriores, depende diretamente da clareza com que a organização compreende e articula esses três conceitos, uma vez que o público interno é simultaneamente destinatário e agente de construção de cada um deles.

A identidade organizacional é o ponto de partida dessa cadeia. Ela corresponde ao conjunto de atributos centrais, valores, práticas e posicionamentos que diferenciam a organização e orientam sua atuação ao longo do tempo, ainda que possa passar por transformações deliberadas. Para Van Riel (1995), a identidade corporativa se estrutura a partir do chamado “mix de identidade corporativa”, formado pela combinação entre comportamento, comunicação e simbolismo. Esses três vetores demonstram que a identidade não se restringe a elementos visuais, como logotipos ou manuais de marca, mas se expressa nas ações, nos discursos e nos elementos simbólicos presentes na relação da organização com seus públicos. Quando há incoerência entre esses elementos, a percepção dos públicos tende a ser afetada, comprometendo a formação da imagem e da reputação organizacional (Van Riel, 1995).

Se a identidade diz respeito ao que a organização é, a imagem corporativa refere-se ao que ela parece ser na percepção de seus públicos em um dado momento. Trata-se de uma construção cognitiva e afetiva formada no receptor, e não no emissor, a partir do conjunto de sinais, mensagens e experiências acumuladas. Kunsch (2003, p. 170) observa que a imagem organizacional resulta de um processo complexo de decodificação, no qual interferem não apenas as mensagens intencionalmente emitidas pela organização, mas também ruídos, contextos culturais, experiências anteriores e expectativas do receptor. Isso implica reconhecer que nenhuma organização determina integralmente sua imagem, pois, embora consiga gerenciá-la, orientá-la e trabalhar para aproximá-la de sua identidade, não a controla de maneira unilateral.

A reputação, por sua vez, ocupa uma posição distinta nessa tríade. A imagem corresponde a uma percepção mais imediata e circunstancial, enquanto a reputação resulta de avaliações acumuladas e relativamente estáveis, construídas a partir da repetição de experiências, discursos e comportamentos organizacionais ao longo do tempo. Van Riel e Fombrun (2007) definem reputação corporativa como a representação coletiva das ações e resultados passados de uma organização, que descreve sua capacidade de entregar valor a múltiplos stakeholders. Essa definição é relevante porque desloca a reputação do campo da percepção imediata, no qual a imagem opera, para o campo da credibilidade acumulada. A reputação é memória coletiva,

resultado de promessas cumpridas ou quebradas, de posicionamentos mantidos ou abandonados, de coerências e incoerências que se consolidam no imaginário dos públicos ao longo do tempo.

A distinção entre imagem e reputação possui implicações estratégicas importantes. Embora uma organização possa investir em comunicação externa, elaborar narrativas institucionais consistentes e desenvolver materiais visualmente atrativos, tais esforços tornam-se insuficientes quando não encontram correspondência na experiência dos públicos. No que diz respeito à reputação, Fombrun e Van Riel (2004) identificaram, a partir de análises de empresas com reputação consolidada, um conjunto de atributos que as distinguem, como visibilidade, distintividade, autenticidade, transparência, consistência e responsividade.

Esses atributos emergem de uma gestão integrada que articula, de maneira coerente, cultura organizacional, comportamento dos colaboradores, liderança e comunicação interna e externa. Nesse processo, a comunicação interna e o endomarketing contribuem para o fortalecimento da imagem corporativa ao aproximarem os valores institucionais das práticas cotidianas e da experiência vivenciada pelos colaboradores.

A tríade identidade-imagem-reputação pode, portanto, ser compreendida como uma cadeia de construção de sentido, na qual a identidade reúne os atributos que definem a organização; a comunicação interna e externa traduz esses atributos em mensagens, práticas e experiências; e a reputação corresponde à consolidação das percepções formadas pelos públicos ao longo do tempo. Nessa relação, a coerência entre o que a organização afirma ser e aquilo que efetivamente demonstra em suas práticas torna-se fundamental. Van Riel e Fombrun (2007) destacam que a credibilidade organizacional depende da manutenção de uma lacuna mínima entre a identidade projetada e a realidade percebida pelos públicos. Quando essa distância se amplia, cresce também o risco de desconfiança e descrédito em relação à narrativa corporativa. Compreender essa dinâmica é condição prévia para analisar, nas seções seguintes, o papel da comunicação interna e do endomarketing no fortalecimento da imagem corporativa.

4.2 CONFIANÇA, COERÊNCIA E LEGITIMIDADE: O PAPEL DO PÚBLICO INTERNO NO FORTALECIMENTO DA IMAGEM

A imagem e a reputação corporativa não se constroem apenas no espaço público externo. Elas começam a ser formadas no interior da organização, nas práticas cotidianas que definem o que

a empresa representa para aqueles que a vivenciam diariamente. Nesse sentido, o público interno não deve ser compreendido apenas como destinatário das estratégias organizacionais, mas como um dos primeiros e mais exigentes avaliadores da coerência entre aquilo que a organização declara e aquilo que efetivamente pratica.

Essa compreensão exige distinguir a cultura declarada da cultura praticada. Schein (2009) observa que os pressupostos que orientam o comportamento de um grupo raramente estão apenas nos documentos institucionais. Eles se revelam nos hábitos, nas decisões tomadas sob pressão, na postura das lideranças, nos critérios de reconhecimento e na forma como a organização lida com conflitos. Assim, missão, visão e valores, quando restritos ao discurso formal, não produzem cultura por si mesmos. A cultura se confirma nas experiências concretas do trabalho.

Esse descompasso entre declaração e prática tem impacto direto sobre a imagem e a reputação. Van Riel e Fombrun (2007) compreendem a reputação como uma representação coletiva construída a partir das ações e dos resultados passados da organização. Por isso, atributos como autenticidade, transparência e consistência não dependem apenas de campanhas externas, mas da correspondência entre discurso, comportamento institucional e experiência vivida pelos públicos. Quando essa correspondência existe, a reputação tende a se consolidar; quando não existe, a comunicação passa a ser percebida como aparência.

Nesse processo, a comunicação interna assume papel estratégico ao organizar fluxos de informação, reduzir ruídos e construir sentidos compartilhados. No entanto, sua efetividade não está na simples transmissão de mensagens, mas na capacidade de aproximar os objetivos organizacionais da experiência real dos colaboradores. A comunicação interna, portanto, fortalece a imagem e reputação quando ajuda o público interno a compreender, questionar e reconhecer os valores institucionais como parte legítima da prática organizacional (Kunsch, 2003).

O endomarketing, por sua vez, contribui para transformar informação em identificação, pertencimento e envolvimento (Brum, 2010; Bekin, 2004). Entretanto, ele não deve ser entendido como mecanismo artificial de adesão. Sua força está em criar ações, narrativas e experiências capazes de aproximar o colaborador da cultura organizacional de modo consistente. Quando dissociado da prática, o endomarketing deixa de fortalecer vínculos e pode ampliar a percepção de incoerência.

A experiência do colaborador, nesse contexto, torna-se elemento central para a construção da imagem e da reputação corporativa. Morgan (2017) compreende essa experiência a partir da

articulação entre ambiente físico, tecnológico e cultural, demonstrando que o modo como o colaborador vivencia a organização influencia sua relação com o trabalho, com a liderança e com a própria marca. De forma complementar, Yohn (2018) argumenta que marcas fortes dependem da integração entre cultura interna e promessa externa, pois aquilo que a organização comunica ao mercado precisa encontrar sustentação na forma como ela opera internamente.

Essa perspectiva também aparece em pesquisas recentes sobre comunicação interna no Brasil. A pesquisa Tendências da Comunicação Interna 2025, realizada pela Ação Integrada e pela ABERJE, aponta que os dois principais objetivos da comunicação interna nas empresas são fortalecer cultura e orgulho, com 86%, e criar clareza em torno da estratégia da empresa, com 78%. O estudo também indica que 44% das empresas buscam promover a organização como um bom lugar para trabalhar em termos de experiência do colaborador (Ação Integrada; ABERJE, 2025, p. 13). Esses dados reforçam que cultura, clareza estratégica e experiência interna estão diretamente associadas ao fortalecimento da imagem e da reputação organizacional.

Diante disso, o público interno ocupa uma posição estratégica e fronteiriça na construção da imagem e da reputação corporativa. Ele está dentro da organização, mas sua experiência ultrapassa os limites internos e circula socialmente por meio de conversas, atendimentos, relatos, comportamentos e interações cotidianas. Por isso, sua atuação não pode ser reduzida à ideia de “embaixador da marca”, como se a representação positiva fosse automática. Antes de representar, ele precisa reconhecer.

A imagem e a reputação, portanto, não se fortalecem pela tentativa de convencer o colaborador a falar bem da organização. Ela se fortalece quando a empresa constrói relações internas coerentes o suficiente para que a confiança se torne consequência da experiência. Confiança, coerência e legitimidade formam, assim, uma cadeia interdependente, onde a confiança nasce da repetição de experiências consistentes; a coerência depende da correspondência entre discurso, cultura e prática; e a legitimidade se consolida quando os públicos reconhecem essa correspondência como verdadeira.

Com isso, a imagem e a reputação deixam de ser compreendidas apenas como resultado da comunicação externa e passam a ser vistas como consequências acumuladas daquilo que a organização é capaz de sustentar internamente. Essa sustentação torna-se ainda mais decisiva diante da velocidade, da visibilidade e da exposição próprias da era digital, dimensão que será analisada na seção seguinte.

4.3 A ERA DIGITAL COMO AMPLIFICADORA DA COERÊNCIA: IMAGEM CORPORATIVA EM TEMPO REAL

Após discutir a relação entre identidade, experiência interna e reputação, este tópico desloca a análise para o ambiente digital, no qual incoerências organizacionais deixam de circular apenas internamente e passam a poder adquirir visibilidade pública, permanência e velocidade de propagação. Nesse contexto, a organização atua em um cenário marcado pela exposição constante e pela impossibilidade de controlar, de forma unilateral, aquilo que é dito sobre si.

Essa transformação não é apenas tecnológica, mas comunicacional. Castells (2009) denomina esse fenômeno de autocomunicação de massa, isto é, a capacidade de qualquer indivíduo produzir e compartilhar conteúdos com alcance ampliado, sem depender exclusivamente dos meios tradicionais ou dos canais institucionais. Para as organizações, isso representa uma mudança significativa, pois a imagem corporativa deixa de ser formada apenas por campanhas, pronunciamentos oficiais ou estratégias planejadas de comunicação e passa a ser atravessada também por relatos, avaliações, experiências e interpretações produzidas por colaboradores, clientes, ex-funcionários e demais públicos.

Essa mudança ocorre porque as redes digitais reduzem a distância entre o que acontece dentro da organização e aquilo que pode se tornar publicamente visível. Antes, determinadas insatisfações, contradições ou falhas comunicacionais tendiam a permanecer restritas aos espaços internos, às conversas informais ou aos círculos próximos de relacionamento. Na lógica digital, esses conteúdos podem ser registrados, publicados, compartilhados e retomados posteriormente, produzindo efeitos que ultrapassam o momento original em que foram gerados.

Kunsch (2018) observa que, na era digital e das redes sociais, as organizações já não detêm controle quando os públicos se veem afetados, pois incoerências entre discurso institucional e prática podem ser colocadas em xeque no espaço público. Essa afirmação é central para este trabalho porque indica que o problema contemporâneo da imagem corporativa não está apenas na existência de críticas, mas na capacidade que essas críticas passam a ter de circular, permanecer disponíveis e adquirir visibilidade fora dos canais institucionais.

Nesse sentido, a novidade da era digital está em três deslocamentos principais. O primeiro é a velocidade de propagação, como relatos, avaliações e denúncias que podem alcançar públicos

amplos em pouco tempo, sem depender da mediação da imprensa ou da comunicação oficial. O segundo é a permanência, pois aquilo que é publicado pode ser armazenado, recuperado e associado à organização mesmo depois do encerramento do episódio inicial. O terceiro é o deslocamento da autoridade narrativa, onde a organização continua comunicando sua versão institucional, mas passa a disputar sentido com sujeitos que falam a partir da experiência vivida, como colaboradores, ex-colaboradores, clientes e demais públicos afetados.

Esse último ponto é especialmente relevante para compreender a vulnerabilidade contemporânea da imagem corporativa. A comunicação institucional possui legitimidade formal, mas os relatos de quem vivencia a organização carregam outro tipo de força, a força do testemunho. Isso não significa que toda manifestação individual seja verdadeira ou represente a totalidade organizacional, mas indica que, no ambiente digital, a experiência narrada por sujeitos próximos à organização pode influenciar significativamente a percepção pública. A voz institucional, portanto, deixa de ocupar sozinha o centro da produção de sentidos. No caso das estratégias de marca empregadora, essa vulnerabilidade é ainda mais evidente, pois a organização projeta publicamente uma imagem de sua cultura interna que pode ser comparada, contestada ou tensionada por relatos de colaboradores e ex-colaboradores em plataformas digitais.

As pesquisas recentes de comunicação interna apontam que o próprio campo profissional já reconhece essa mudança. A pesquisa *Tendências da Comunicação Interna 2025*, realizada pela Ação Integrada e pela ABERJE (2025, p. 5-6), indica que 44% dos respondentes apontam como tendência promover maior transparência, trabalhando vulnerabilidades corporativas por meio de mensagens claras. O mesmo levantamento também registra a ampliação da produção de conteúdo em cocriação com influenciadores e embaixadores internos, sinalizando que os colaboradores passam a ser considerados agentes relevantes na circulação das narrativas organizacionais.

A pesquisa *CI Trends 2025*, realizada pela Progc e pela Indicafix (2025, p. 4), reforça esse cenário ao mostrar que 54% das empresas pretendem adotar novas soluções de comunicação, incluindo inteligência artificial e maior digitalização, enquanto apenas 12,46% utilizam influenciadores internos para disseminar a comunicação interna. Esse dado revela uma contradição importante, pois as organizações reconhecem a necessidade de modernizar seus canais, mas ainda exploram pouco o potencial dos próprios colaboradores como participantes ativos da circulação comunicacional.

Dessa forma, a era digital torna insuficiente uma comunicação baseada apenas em emissão

institucional. O desafio deixa de ser somente comunicar melhor e passa a ser sustentar práticas que resistem à exposição pública. Uma organização pode planejar campanhas, definir porta-vozes e produzir narrativas consistentes, mas, se a experiência interna contradiz o discurso apresentado, essa contradição pode ser convertida em conteúdo, circular em rede e comprometer a imagem construída.

Por isso, comunicação interna e endomarketing assumem, nesse contexto, uma função preventiva. Não porque sejam capazes de controlar o que os colaboradores irão dizer, mas porque participam da construção das experiências que darão base a essas falas. A coerência deixa de ser apenas um atributo desejável da gestão comunicacional e passa a ser uma condição de proteção simbólica diante de um ambiente em que toda prática organizacional pode se tornar narrável, compartilhável e publicamente avaliável.

Na era digital, passam a compor parte da infraestrutura invisível da imagem e da reputação corporativa, pois influenciam, antes de qualquer crise e para além de qualquer campanha externa, a experiência que servirá de base para aquilo que os colaboradores poderão dizer sobre a organização quando o espaço público lhes der voz. E, na era da autocomunicação de massa, esse espaço permanece continuamente aberto.

4.4 A PROJEÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE REPUTAÇÃO E ATRAÇÃO DE TALENTOS

A partir das discussões desenvolvidas nesta seção acerca de identidade, imagem e reputação organizacional, compreende-se que a comunicação com empregados constitui elemento estruturante na formação da percepção organizacional. Conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a identidade corporativa corresponde à resposta sobre “quem é a empresa”, sendo composta por seus propósitos, cultura organizacional e práticas de gestão e negócios, além de elementos tangíveis e simbólicos presentes em todos os pontos de contato com seus públicos.

Nesse sentido, os autores destacam que todos os pontos de interação entre organização e seus públicos são capazes de comunicar a identidade corporativa, de modo que a coerência entre discurso e prática se torna condição essencial para a formação de uma imagem positiva. Entretanto, conforme ressaltam Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a imagem não é um elemento controlável pela organização, uma vez que decorre da percepção dos públicos a partir de seu

repertório e experiências prévias, o que reforça seu caráter subjetivo e relacional.

É justamente o acúmulo dessas percepções ao longo do tempo que dá origem à reputação organizacional, entendida pelos autores como um resultado histórico da consolidação de imagens positivas e consistentes. Dessa forma, a reputação não se constitui de forma imediata, mas como um processo gradual de construção baseado na estabilidade das experiências organizacionais percebidas pelos diferentes públicos.

No contexto das relações com empregados, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) enfatizam que a identidade corporativa está diretamente relacionada aos valores praticados pela organização, à sua postura frente às práticas de negócio e à forma como se estrutura a gestão de pessoas. Assim, a comunicação com empregados assume papel central não apenas como ferramenta informativa, mas como prática relacional, uma vez que comunicar, segundo os autores, significa estabelecer relações e não apenas transmitir informações.

Nesse contexto, a cultura organizacional configura-se como fundamento da marca empregadora, por expressar o modo de ser e agir da organização. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), essa cultura materializa-se por meio da identidade corporativa, composta por missão, visão e valores. A missão relaciona-se ao propósito organizacional para além da dimensão econômica. A visão orienta o direcionamento estratégico futuro da organização. Os valores, por sua vez, estabelecem princípios que regulam comportamentos e asseguram coerência interna. Somam-se a esses elementos os artefatos culturais, tais como ritos, símbolos e narrativas, que tornam a cultura observável e comunicável.

A comunicação com empregados, nesse contexto, desempenha função estratégica ao sustentar a coerência entre cultura organizacional e práticas comunicacionais. Conforme os autores, organizações que promovem acesso amplo à informação e valorizam o diálogo tendem a alcançar maior engajamento de seus empregados, o que reforça a importância da comunicação interna como mecanismo de integração organizacional.

A projeção coerente da cultura organizacional torna-se, assim, um elemento determinante para a atração de talentos. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) destacam que as organizações são compostas por múltiplas gerações, com expectativas distintas em relação ao trabalho, o que torna a comunicação com empregados um desafio estratégico. No contexto contemporâneo, observa-se que profissionais, especialmente das novas gerações, atribuem crescente relevância a aspectos como propósito organizacional, diversidade, benefícios e oportunidades de

desenvolvimento. Esses fatores passam a compor critérios centrais de escolha profissional.

Quando há coerência entre cultura, discurso e prática, observa-se o fortalecimento do engajamento interno e o aumento da capacidade de atração e retenção de talentos. Nesse contexto, o colaborador atua como agente de legitimação da marca empregadora, contribuindo para a construção da credibilidade organizacional.

Com o avanço das tecnologias digitais e a ampliação das mídias sociais, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) apontam que a reputação organizacional se torna progressivamente mais sensível às experiências individuais dos empregados, na medida em que estas passam a circular de forma ampliada entre diferentes públicos. A intensificação da mediação digital amplia a visibilidade das dinâmicas organizacionais, convertendo plataformas de avaliação, redes sociais e ambientes digitais de carreira em espaços de externalização de percepções internas. Nesse contexto, tais ambientes passam a operar como instâncias de mediação reputacional, capazes de tensionar os discursos institucionais e evidenciar possíveis convergências ou dissonâncias entre a imagem projetada pela organização e as experiências efetivamente relatadas.

Em síntese, a análise desenvolvida neste capítulo evidencia que identidade, cultura e comunicação organizacional constituem dimensões interdependentes na construção da reputação corporativa. Nesse contexto, a projeção da cultura organizacional assume papel estratégico ao influenciar diretamente a forma como a organização é percebida por seus públicos internos e externos. Assim, a marca empregadora emerge como resultado da coerência entre discurso institucional e práticas organizacionais, sendo continuamente validada pela experiência dos colaboradores. Dessa forma, compreende-se que a reputação organizacional se consolida não apenas como produto comunicacional, mas como construção social sustentada por interações cotidianas, o que abre caminho para a discussão dos impactos estratégicos da comunicação organizacional na competitividade institucional.

As discussões desenvolvidas ao longo do referencial teórico fornecem os conceitos norteadores da análise. A cultura organizacional, a experiência do colaborador, o endomarketing, o desenvolvimento profissional, a diversidade, a imagem e a reputação constituem as bases conceituais utilizadas para a definição das categorias Cultura, Benefícios, Desenvolvimento e Aprendizagem e Diversidade, Equidade e Inclusão, cuja operacionalização é apresentada na seção metodológica.

5 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, contemplando o tipo de estudo, o método, o objeto empírico, as técnicas de coleta e análise dos dados e as categorias interpretativas.

A investigação tem como foco os conteúdos públicos do Ecossistema Bem-Estar disponíveis no site Carreiras Natura. Nesse estudo, o site é compreendido como uma ferramenta de marca empregadora (*Employer Branding*), por meio da qual a Natura projeta ao mercado sua cultura organizacional, sua proposta de valor ao colaborador e sua imagem como empregadora.

A delimitação adotada é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, pois estabelece que o foco analítico recai sobre a construção discursiva da marca, e não sobre a verificação das práticas organizacionais em sua dimensão empírica. Essa escolha se justifica porque, no campo da comunicação organizacional, a imagem e a reputação são compreendidas como construções simbólicas produzidas por narrativas e representações estrategicamente elaboradas. Assim, a análise privilegia a forma como a organização estrutura sentidos sobre si no ambiente digital.

Dessa forma, a comunicação interna e o endomarketing são considerados apenas como elementos discursivos mobilizados na construção da narrativa institucional do site, compondo a representação simbólica da experiência interna projetada ao público externo. O interesse da pesquisa concentra-se em compreender como processos internos são convertidos em discursos de marca empregadora.

Embora o site mencione colaboradores e consultores, esses sujeitos são analisados exclusivamente como construções discursivas inseridas na narrativa institucional, e não como participantes empíricos da pesquisa.

5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, qualitativa e documental. É descritiva porque identifica e caracteriza os conteúdos presentes no site Carreiras Natura; qualitativa porque interpreta os sentidos construídos nesses materiais; e documental porque utiliza como fonte principal conteúdos institucionais públicos previamente constituídos.

Com base em Gil (2008), esse tipo de pesquisa permite analisar documentos como fontes de informação sobre determinado fenômeno social. Neste estudo, o fenômeno analisado é a construção discursiva da marca empregadora da Natura, especialmente nos conteúdos relacionados à cultura organizacional, benefícios, desenvolvimento profissional e diversidade.

5.2 MÉTODO

O método adotado é o estudo de caso único, de caráter documental, conforme Yin (2015). Esse método permite investigar um fenômeno contemporâneo em um contexto delimitado, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não se apresentam de forma inteiramente separados. Nesta pesquisa, a Natura Cosméticos S.A. constitui o caso estudado, enquanto os conteúdos do Ecossistema Bem-Estar, disponíveis no site Carreiras Natura, formam o corpus empírico da investigação.

O fenômeno investigado é a construção da marca empregadora por meio da mobilização de elementos associados à comunicação interna, ao endomarketing, à cultura organizacional, à experiência do colaborador, à imagem e à reputação. A escolha do estudo de caso possibilita analisar como esses elementos são articulados em uma situação organizacional específica, sem pretender produzir generalizações estatísticas para todas as organizações.

Conforme Yin (2015), o protocolo do estudo de caso deve contemplar uma visão geral do projeto, os procedimentos de coleta, as questões que orientam o pesquisador e um guia para a apresentação dos resultados. Nesta pesquisa, a visão geral foi constituída pela pergunta de pesquisa, pelos objetivos e pelo referencial teórico sobre comunicação organizacional, comunicação interna, endomarketing, imagem, reputação e marca empregadora.

Os procedimentos de coleta compreenderam a delimitação do site Carreiras Natura, a seleção das páginas relacionadas ao Ecossistema Bem-Estar, o registro das datas e dos endereços eletrônicos consultados, a leitura direta das páginas e a identificação manual dos trechos relevantes para a análise.

As questões que orientaram a observação do caso foram: como a cultura organizacional é apresentada no site; como benefícios e ações de desenvolvimento são associados à experiência do colaborador; como diversidade, equidade e inclusão são incorporadas à imagem da organização; e

como esses conteúdos articulam elementos da comunicação interna e do endomarketing na construção da marca empregadora.

O guia para o relatório foi organizado a partir das quatro categorias definidas no referencial teórico: Cultura; Benefícios; Desenvolvimento e Aprendizagem; e Diversidade, Equidade e Inclusão. Em cada categoria, os extratos do corpus são apresentados, interpretados e confrontados com os conceitos teóricos correspondentes.

A pesquisa não busca verificar se há correspondência entre o conteúdo apresentado no site e a experiência efetivamente vivida pelos colaboradores. Seu propósito é analisar como a organização seleciona, organiza e apresenta elementos de sua experiência interna na construção pública da marca empregadora.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DO CASO, OBJETO DE ESTUDO E OBJETO EMPÍRICO

A Natura Cosméticos S.A. é uma empresa brasileira que atua no setor de cosméticos. Em seus conteúdos institucionais, a organização apresenta sua trajetória associada às relações humanas, à sustentabilidade e à geração de impacto positivo. Para esta pesquisa, a caracterização do caso concentra-se no ambiente digital destinado à apresentação da empresa como empregadora, não abrangendo a totalidade de suas atividades, marcas ou canais de comunicação (Natura, 2026b; 2026d).

O site Carreiras Natura reúne informações sobre oportunidades profissionais e conteúdos relacionados à cultura organizacional, ao cotidiano de trabalho, aos benefícios, ao desenvolvimento e aprendizagem e às políticas de diversidade, equidade e inclusão. Entre os conteúdos disponíveis, encontra-se o Ecossistema Bem-Estar, associado ao conceito institucional “Bem Estar Bem” (Natura, 2026a; 2026c).

A escolha da Natura como caso de estudo ocorreu em razão da presença, no site Carreiras, de um conjunto organizado de conteúdos relacionados à sua apresentação como empregadora. Essa delimitação permite analisar uma situação organizacional específica, de acordo com a estratégia metodológica do estudo de caso.

O objeto de estudo desta pesquisa é a mobilização de elementos da comunicação interna e do endomarketing na construção da marca empregadora e da imagem corporativa da Natura. Trata-

se de uma delimitação teórica e conceitual, construída a partir das discussões sobre comunicação organizacional, cultura, experiência do colaborador, identidade, imagem e reputação.

O objeto empírico, por sua vez, corresponde aos conteúdos públicos do Ecossistema Bem-Estar presentes no site Carreiras Natura. O corpus documental contempla as seções Home; Sobre; Nosso Dia a Dia; Cultura; Diversidade; Benefícios; e Desenvolvimento e Aprendizagem.

Embora o site mencione colaboradores e consultores, esses sujeitos não foram investigados diretamente. Seus relatos, imagens e referências são analisados como elementos presentes nos conteúdos institucionais do site, e não como depoimentos produzidos especificamente para esta pesquisa.

5.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da consulta direta aos conteúdos públicos do site Carreiras Natura, especificamente às páginas relacionadas ao Ecossistema Bem-Estar. O acesso ocorreu nos dias 13 e 14 de junho de 2026, conforme as datas registradas nas referências. Considera-se que, por estarem inseridos em ambiente digital, esses conteúdos podem ser atualizados ou modificados posteriormente pela organização.

O corpus documental foi composto por sete seções do site: Home; Sobre; Nosso Dia a Dia; Cultura; Diversidade; Benefícios; e Desenvolvimento e Aprendizagem. A seleção dessas páginas ocorreu em razão de sua relação direta com o objeto e com os objetivos da pesquisa, uma vez que concentram conteúdos sobre cultura organizacional, experiência do colaborador, benefícios, desenvolvimento profissional, diversidade e imagem da Natura como empregadora.

Não foi utilizada ferramenta automatizada ou programa específico para a extração dos conteúdos. A coleta ocorreu por meio de navegador de internet, com a leitura das páginas selecionadas e a identificação manual dos trechos relacionados aos objetivos da pesquisa. Os conteúdos considerados relevantes foram transcritos diretamente para o trabalho, acompanhados da autoria institucional e do ano correspondente à página consultada.

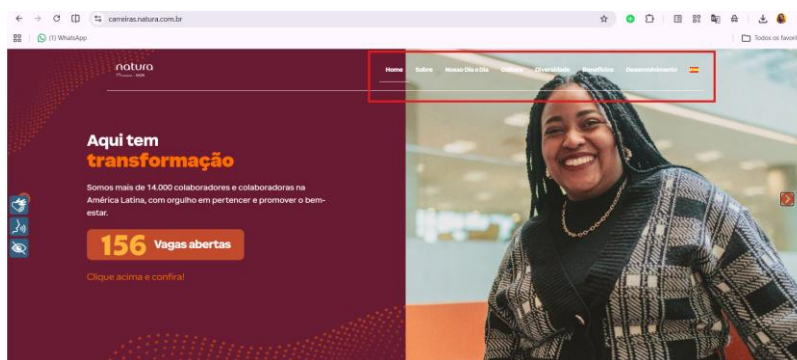
Para a interpretação do material, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016). Na etapa de pré-análise, foi realizada a leitura flutuante das páginas selecionadas, com o objetivo de conhecer o material e verificar sua pertinência para a pesquisa. Na etapa de exploração, foram identificados títulos, chamadas institucionais, textos descritivos, declarações de valores,

programas, benefícios, relatos apresentados pela empresa, dados quantitativos, premiações e rankings relacionados à marca empregadora da Natura.

Na etapa de tratamento e interpretação, os conteúdos selecionados foram examinados à luz do referencial teórico sobre comunicação organizacional, comunicação interna, endomarketing, experiência do colaborador, imagem, reputação e marca empregadora. A organização desses conteúdos nas categorias analíticas adotadas pela pesquisa é apresentada na seção seguinte.

Embora o trabalho utilize expressões como “discurso institucional” e “narrativa institucional” para designar o conjunto de conteúdos produzidos pela organização, o procedimento metodológico adotado é a Análise de Conteúdo temática e categorial, conforme Bardin (2016). Portanto, não foi realizada uma Análise do Discurso nem uma análise narrativa em sentido metodológico.

Figura 3 - Página inicial do site Carreiras Natura



Fonte: Site Carreiras Natura (2026)

5.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise foram definidas de forma dedutiva, com base nos conceitos discutidos no referencial teórico. Desse modo, não surgiram exclusivamente da leitura do corpus, mas foram estabelecidas previamente como eixos de interpretação dos conteúdos do Ecossistema Bem-Estar.

A categoria Cultura deriva das discussões sobre cultura organizacional, comunicação simbólica e integração entre cultura e marca, desenvolvidas principalmente por Curvello (2012), Kunsch (2016; 2020) e Yohn (2018). A categoria Benefícios fundamenta-se nos conceitos de

experiência do colaborador, cuidado organizacional e valorização das pessoas, discutidos por Morgan (2017) e Chiavenato (2014).

A categoria Desenvolvimento e Aprendizagem relaciona-se aos conceitos de endomarketing, adesão aos objetivos organizacionais, formação e desenvolvimento profissional, com base em Bekin (2004) e Brum (1998; 2010). Por fim, a categoria Diversidade, Equidade e Inclusão deriva das discussões sobre gestão da diversidade, responsabilidade organizacional, legitimidade, imagem e reputação, a partir de Robbins (2005), Kunsch (2018), Van Riel e Fombrun (2007) e Castells (2009).

Durante a exploração do corpus documental, foram identificadas unidades de registro relacionadas a cada uma dessas categorias. A leitura do material permitiu confirmar sua pertinência e organizar os conteúdos institucionais conforme sua relação com os conceitos teóricos previamente definidos.

Figura 4 - Categorias de análise do Ecossistema Bem-Estar da Natura



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

5.5.1 Categoria cultura

A análise considera a distinção conceitual entre Bem-Estar (relação do indivíduo consigo mesmo) e Estar Bem (relação empática com o outro e com o meio ambiente). A partir dessa diferenciação, busca-se compreender como esses valores são traduzidos nos documentos institucionais, especialmente na Razão de Ser, Crenças, Ambição, Diretrizes Estratégicas, Imperativos de Negócios e Comportamentos Habilitadores.

Também são analisadas as “Histórias Potentes”, entendidas como narrativas institucionais de experiências de colaboradores, observando como a cultura organizacional é discursivamente construída no site.

Esta categoria fundamenta-se principalmente em Curvello (2012), ao compreender a comunicação como elemento central na construção simbólica da cultura organizacional, e em Kunsch (2016; 2020), ao enfatizar a dimensão humana, cultural e estratégica da comunicação nas organizações. Também dialoga com Brum (2010), ao tratar o endomarketing como processo de encantamento, e com Bueno (2005), ao problematizar os discursos organizacionais e suas estratégias de construção de imagem e legitimação institucional.

5.5.2 Categoria Benefícios

Esta categoria contempla a dimensão simbólica e material dos benefícios associados à experiência do colaborador, observando como ações relacionadas ao cuidado físico, mental, socioambiental e financeiro são discursivamente incorporadas à proposta de valor da marca empregadora.

A análise tem como base principalmente Morgan (2017), no conceito de *Employee Experience* e no modelo *CELEBRATED*. De forma complementar, recorre-se à Chiavenato (2014), ao abordar a valorização das pessoas como elemento da gestão estratégica de recursos humanos.

5.5.3 Categoria Desenvolvimento e Aprendizagem

Esta categoria analisa ações institucionais voltadas à formação e ao desenvolvimento profissional, contemplando iniciativas como mentorias, programas de aceleração, eventos,

parcerias educacionais e o programa Eleva Carreiras. Busca-se examinar de que forma tais ações são discursivamente construídas como dispositivos de promoção do protagonismo individual, de alinhamento estratégico e de desenvolvimento de trajetória profissional, incluindo recortes relacionados à diversidade e às ações afirmativas. A análise fundamenta-se em Bekin (2004), ao tratar da adesão simbólica como processo de construção de vínculos entre colaborador e organização.

5.5.4 Categoria Diversidade, Equidade e Inclusão

Esta categoria analisa iniciativas institucionais relacionadas à diversidade e inclusão, tais como o Protocolo para Casos de Violência de Gênero, que contempla a implementação da assistente virtual Ângela como canal de apoio confidencial. Também são examinados os dados da Autodeclaração Perten (Ser) (raça, identidade LGBTQIAPN+, gênero e PCD) e as diretrizes do Compromisso com a Vida 2030, observando de que forma a organização incorpora pautas sociais à sua narrativa de marca empregadora e à construção de sua reputação institucional.

A análise é orientada por Kunsch (2018), ao discutir responsabilidade social e coerência comunicacional nas organizações; por Robbins (2005), ao abordar a gestão da diversidade; por Van Riel e Fombrun (2007), ao relacionar essas práticas à reputação corporativa; e por Castells (2009), ao compreender a sociedade em rede e a circulação contínua de narrativas organizacionais.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados e a discussão da análise do site Carreiras Natura como espaço de projeção da marca empregadora. A análise foi organizada em quatro categorias: Cultura; Benefícios; Desenvolvimento e Aprendizagem; e Diversidade, Equidade e Inclusão, que estruturam o percurso interpretativo.

A discussão é fundamentada em referenciais da comunicação organizacional, do endomarketing e da marca empregadora e busca compreender como elementos culturais, políticas internas e posicionamentos sociais são convertidos em recursos simbólicos voltados à atração de talentos e ao fortalecimento da imagem. A análise não tem a intenção de validar a experiência vivida pelos colaboradores, mas de examinar sua representação institucional, evidenciando como a Natura projeta sua cultura interna para públicos externos a partir do conceito estruturante do “Bem Estar Bem”. Em cada categoria, são apresentados extratos do corpus documental, seguidos de sua análise e discussão à luz do referencial teórico correspondente.

6.1 CULTURA

A leitura do *corpus* revela que o site Carreiras Natura não opera apenas como uma vitrine de vagas abertas, mas como uma ferramenta de marca empregadora, articulada à comunicação institucional e mercadológica da organização. Embora apresente conteúdos relacionados à cultura interna, à experiência do colaborador, aos benefícios, ao desenvolvimento profissional e à diversidade, o site não pode ser compreendido como um canal de Comunicação Interna propriamente dito, pois está disponível publicamente e se dirige, sobretudo, a candidatos, profissionais interessados na empresa e demais públicos externos. Assim, a Comunicação Interna e o Endomarketing são analisados, neste tópico, a partir de sua representação discursiva no site, isto é, como a Natura projeta sua cultura interna para o exterior com o objetivo de fortalecer sua imagem.

Essa delimitação dialoga com a perspectiva da comunicação organizacional integrada proposta por Kunsch (2003), segundo a qual as modalidades institucional, mercadológica, administrativa e interna não atuam de forma isolada, mas se articulam de maneira sinérgica na construção da identidade, da imagem e dos relacionamentos organizacionais. A partir dessa

compreensão, o site Carreiras da Natura pode ser compreendida como um espaço de convergência comunicacional, pois reúne elementos dessas diferentes dimensões ao comunicar a identidade institucional da empresa, apresentar sua proposta como marca empregadora, projetar valores associados à cultura interna e, simultaneamente, participar de uma lógica mercadológica voltada à atração de talentos. Desse modo, o site não se limita à divulgação de oportunidades profissionais, mas funciona como uma vitrine simbólica por meio da qual a organização torna pública uma imagem desejada de sua experiência interna de trabalho.

A transição de uma comunicação interna estritamente informativa para uma abordagem de caráter simbólico e persuasivo pode ser compreendida, segundo Brum (1998; 2010), como o processo de encantamento do endomarketing, no qual a organização busca não apenas informar, mas também envolver e gerar identificação nos colaboradores. Nesse sentido, a comunicação passa a articular objetivos institucionais e expectativas individuais, promovendo a construção de uma visão compartilhada do negócio e fortalecendo o engajamento por meio de dimensões emocionais e relacionais do trabalho.

O conceito “Bem Estar Bem” ocupa posição central nessa construção. A razão de ser da Natura é definida como “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar Bem” (Natura, 2026c). Esse extrato constitui uma unidade de registro relacionada à categoria Cultura, pois condensa a forma como a empresa apresenta seu propósito e organiza os demais conteúdos do site. A repetição do conceito “Bem Estar Bem” em seções distintas indica que ele funciona como eixo de integração da identidade projetada pela organização.

Essa interpretação pode ser confrontada com Curvello (2012), para quem a comunicação participa da construção simbólica da cultura organizacional, e com Yohn (2018), que destaca a necessidade de aproximação entre a cultura interna e a promessa pública da marca. Entretanto, o extrato permite analisar somente a cultura comunicada pela organização, não sendo suficiente para demonstrar como esses valores são vivenciados pelos trabalhadores.

Essa formulação se desdobra em duas ideias complementares, sendo o “bem-estar” entendido como a “relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo mesmo e com seu corpo”, enquanto o “estar bem” é definido como a “relação empática, bem-sucedida e prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo” (Natura, 2026c).

É nesse ponto que a comunicação da Natura também pode ser aproximada da dimensão humana da comunicação organizacional discutida por Kunsch (2016), para quem a comunicação

deve ultrapassar uma abordagem mecanicista e instrumental, incorporando a valorização dos sujeitos em suas dimensões individuais e sociais no contexto organizacional. A empresa busca apresentar-se não apenas como estrutura produtiva, mas como um ambiente marcado por formas de interação e pela valorização das trajetórias dos colaboradores. A linguagem do site destaca práticas de convivência, desenvolvimento profissional, cuidado, pluralidade e integração com o meio ambiente, articulando o trabalho a uma experiência cotidiana compartilhada no contexto organizacional. Desse modo, o discurso da marca empregadora orienta-se por uma estratégia de aproximação que enfatiza o papel dos sujeitos na constituição do sentido institucional.

Entretanto, essa humanização precisa ser lida criticamente. Como o site Carreiras Natura é uma ferramenta pública de marca empregadora, sua narrativa é construída para valorizar os aspectos positivos da empresa e fortalecer sua atratividade no mercado de trabalho. Portanto, o discurso apresentado não pode ser tomado como prova direta da experiência efetivamente vivida pelos colaboradores, mas como uma projeção estratégica da cultura interna, organizada para produzir identificação, encantamento e reputação favorável.

Os extratos analisados permitem afirmar que o site organiza uma representação predominantemente positiva, integrada e homogênea da cultura organizacional. Valores como pertencimento, cuidado, confiança e interdependência são selecionados e articulados de modo a construir uma imagem coerente e atrativa da experiência de trabalho.

Essa constatação não permite concluir que a cultura comunicada seja falsa, nem que exista necessariamente uma contradição entre o conteúdo do site e a experiência dos colaboradores. Como a pesquisa não inclui entrevistas, observação interna ou relatos independentes, seus resultados se limitam à análise da representação institucional produzida pela empresa.

A contribuição de Curvello (2012) permite problematizar os efeitos de discursos organizacionais excessivamente homogêneos, que podem reduzir a visibilidade de conflitos, diferenças e experiências divergentes. Da mesma forma, Bueno (2005) chama atenção para o risco de a comunicação organizacional priorizar a projeção de uma imagem favorável em detrimento da transparência. Esses autores são utilizados, portanto, não para afirmar que a Natura oculta problemas, mas para demonstrar que toda comunicação institucional envolve processos de seleção, enquadramento e hierarquização do que será tornado público.

Assim, a análise identifica uma estratégia de valorização da cultura organizacional, mas reconhece que a correspondência entre essa representação e a realidade vivida pelos colaboradores permanece fora dos limites desta pesquisa.

A Natura apresenta-se como uma organização fundamentada na valorização de conexões profundas e verdadeiras, afirmando estabelecer relações de proximidade e confiança tanto com sua equipe quanto com seus 100 milhões de clientes (Natura, 2026d). Essa construção associa a identidade da empresa a uma forma de comunicação orientada pela intensificação dos vínculos entre organização e seus diferentes públicos, na qual o negócio não é comunicado apenas como atividade econômica, mas como um campo de interação social regulado por proximidade e reconhecimento mútuo. Essa escolha discursiva reforça a dimensão humana da marca empregadora ao deslocar o foco da operação empresarial para a centralidade das relações estabelecidas entre sujeitos e organização.

Nos materiais analisados, essa cultura é estruturada formalmente em elementos como “Nossa razão de ser”, “Nossas crenças”, “Nossa ambição”, “Nossas diretrizes estratégicas” e “Nossos imperativos de negócios” (Natura, 2026d). Esses elementos funcionam como marcadores da identidade organizacional projetada pela empresa. Contudo, conforme Curvello (2012), a cultura organizacional não se confirma apenas nos documentos formais ou nos enunciados institucionais. Para o autor, a comunicação é elemento central na construção do universo simbólico das organizações, pois é nos processos interativos, nas práticas cotidianas e nas relações vividas pelos sujeitos que os significados organizacionais são continuamente constituídos e reinterpretados. Assim, compreender a cultura exige olhar para além do discurso oficial, considerando também a forma como esses enunciados são interpretados, incorporados e ressignificados no contexto organizacional.

A seção “Histórias Potentes” cumpre papel relevante na tentativa de humanização. Ao apresentar relatos de colaboradores, a empresa aproxima o discurso institucional da experiência individual, transformando valores abstratos em trajetórias pessoais. Dessa forma, a comunicação não se limita a descrever a cultura em termos conceituais, mas dá visibilidade a sujeitos que personificam os valores que a organização deseja projetar.

As crenças institucionais reforçam essa narrativa ao afirmarem que “a vida é um encadeamento de relações”, pois nada existe de forma isolada e tudo se constitui em interdependência (Natura, 2026d). Essa formulação é central, pois apresenta a organização como

parte de uma rede de relações entre pessoas, sociedade, natureza e negócio. Ao comunicar essa visão, a Natura constrói uma narrativa que envolve o colaborador ou candidato em uma ideia de coletividade. O sujeito não aparece isolado, mas como parte de um todo maior.

Nesse conjunto, a busca permanente pelo aperfeiçoamento aparece como caminho para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é apresentado como condição para a qualidade das relações; a diversidade é associada à ampliação da riqueza e da vitalidade do todo; e a longevidade da empresa é vinculada à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e para o desenvolvimento sustentável. Também se destaca a defesa da beleza como um anseio legítimo do ser humano, livre de preconceitos e manipulações (Natura, 2026d). Esses elementos evidenciam a construção de uma narrativa institucional que busca articular princípios organizacionais e posicionamento estratégico. Contudo, sua efetividade está condicionada ao grau de consistência entre os enunciados públicos e os modos como a organização se estrutura e se projeta em diferentes contextos de comunicação.

A ambição da Natura é apresentada como a busca por “ser um farol global em inovação regenerativa, criando um Ecossistema do Bem Estar Bem que redefine o que o mundo entende por progresso e prosperidade” (Natura, 2026d). Essa formulação amplia a cultura para o campo estratégico, pois associa a empresa a uma concepção de progresso que não se restringe ao desempenho econômico, mas incorpora dimensões socioambientais e de desenvolvimento humano. Trata-se de uma escolha discursiva relevante para a marca empregadora, pois tenta projetar a organização para além da função de empregadora, posicionando-a como referência de atuação no seu setor.

As diretrizes estratégicas da Natura incluem o foco e a intimidade com o cliente, a consolidação como plataforma multi (multicanal, multimarca, multisserviço e multi geográfica) e a inovação regenerativa em produtos, serviços, modelos de negócios e formas de operar (Natura, 2026d). Entre os imperativos de negócios, a empresa destaca a infraestrutura, voltada ao redesenho de processos e formas de trabalhar; as pessoas, associadas à instalação das “competências e dos comportamentos necessários ao tamanho da nossa ambição”; e a consultoria ao cliente, orientada à compreensão das necessidades e dos desejos dos clientes, com oferta de soluções individualizadas e superação de expectativas (Natura, 2026d).

Ao relacionar pessoas, competências e comportamentos à ambição estratégica da empresa, esses imperativos evidenciam que a narrativa de pertencimento comunicado pela Natura não se

limita ao campo emocional. Ele também assume uma função organizacional, pois conecta a cultura aos resultados esperados pelo negócio. Essa tensão pode ser lida à luz de Bueno (2005), que critica a comunicação empresarial brasileira quando ela adota discursos humanizados, mas mantém práticas voltadas à adequação dos funcionários aos interesses institucionais. Para o autor, o uso da noção de “colaborador” pode ocultar relações marcadas por controle, silenciamento e instrumentalização, especialmente quando a comunicação interna se orienta mais por fazer com que os sujeitos “vistam a camiseta” ou contribuam para “limpar a imagem” da organização do que por promover escuta e diálogo efetivo.

O propósito institucional também aparece aplicado em diferentes marcas e contextos do ecossistema natural. Na Avon, manifesta-se na busca pelo bem-estar feminino e na defesa de suas causas; na Bluma, aparece no atendimento e no encontro entre artistas e clientes; e, no Emanapay, relaciona-se às políticas de inclusão para a rede de Consultoras de Beleza por meio de serviços financeiros (Natura, 2026d). Essa presença transversal reforça a tentativa da empresa de apresentar uma orientação comum para seus diferentes negócios, indicando que seus valores não são comunicados apenas como princípios internos, mas como elementos que organizam sua atuação no mercado e suas relações com distintos públicos.

Essa articulação pode ser compreendida à luz de Yohn (2018), para quem marca e cultura precisam operar de forma integrada. A autora denomina esse processo de *brand-culture fusion*, isto é, a convergência entre discurso de marca e lógica organizacional. Nessa perspectiva, a consistência da marca depende do grau de alinhamento entre o que é comunicado publicamente e a forma como a organização se estrutura.

Dessa forma, a categoria cultura permite compreender como a Natura busca estruturar sua identidade organizacional a partir de uma narrativa institucional coesa, na qual o “Bem Estar Bem” opera como eixo simbólico central. Elementos como diversidade, benefícios e desenvolvimento profissional aparecem como desdobramentos discursivos que organizam e dão consistência a essa construção. Nesse contexto, observa-se que tais elementos não se limitam à descrição da cultura organizacional, mas integram uma estratégia de significação voltada à produção de coerência entre identidade institucional e sua projeção pública.

Nesse sentido, esta análise inicial cumpre o propósito de examinar o site Carreiras Natura como um dispositivo de *Employer Branding*, ao evidenciar que conceitos como “Bem Estar Bem” e “Histórias Potentes” são mobilizados de forma estratégica na construção da imagem institucional.

Mais do que uma vitrine corporativa, a plataforma configura-se como um espaço de produção discursiva no qual a cultura organizacional é traduzida em linguagem simbólica orientada à atração e mobilização de públicos de interesse. Os resultados indicam, assim, que há uma conversão de elementos culturais em recursos comunicacionais que sustentam a projeção da organização externamente.

6.2 BENEFÍCIOS

Se a categoria cultura estabelece o núcleo simbólico da identidade da Natura, a categoria benefícios cumpre uma função analítica distinta. Ela corresponde ao espaço em que o discurso de cuidado se converte, ou busca se converter, em política comunicada. Não se trata apenas de verificar quais benefícios a empresa oferece, mas de compreender como ela os apresenta e que função essa apresentação desempenha na construção de sua imagem corporativa.

Entre os conteúdos analisados, o site apresenta benefícios relacionados à saúde física, mental, emocional, social e financeira, incluindo “telemedicina para até quatro pessoas da rede de afeto”, atendimento psicológico estendido a essa rede, incentivo à atividade física, assistência à pessoa com deficiência e iniciativas voltadas à qualidade de vida no trabalho (Natura, 2026f). A utilização da expressão “rede de afeto” amplia simbolicamente o alcance do cuidado, uma vez que associa o bem-estar do colaborador às relações pessoais e familiares que integram sua experiência cotidiana.

Esses conteúdos são apresentados em consonância com o princípio de interdependência associado ao “Bem Estar Bem”, por meio do qual a Natura relaciona o cuidado individual às relações com outras pessoas e com o ambiente. Desse modo, os benefícios não são comunicados somente como vantagens trabalhistas, mas como componentes de uma proposta mais ampla de experiência do colaborador.

Essa forma de apresentação dialoga com o modelo CELEBRATED de Morgan (2017), especialmente com os atributos relacionados à valorização das pessoas e ao compromisso com a saúde e o bem-estar. Cabe ressaltar, contudo, que os conteúdos analisados permitem examinar como os benefícios são comunicados pela organização, mas não possibilitam avaliar seu acesso, sua qualidade ou a percepção dos colaboradores sobre eles.

No acrônimo *CELEBRATED* proposto por Morgan (2017), a valorização das pessoas corresponde à primeira letra E: *Everyone feels valued* (Todos se sentem valorizados). Nesse aspecto, a Natura comunica um conjunto expressivo de benefícios que ultrapassam o colaborador individualmente considerado. A telemedicina para até quatro pessoas da chamada “rede de afeto”, o atendimento psicológico também estendido a essa rede, o incentivo à atividade física com possibilidade de extensão, o desconto em produtos para si e para pessoas próximas e o auxílio para pessoa com deficiência na rede de afeto indicam uma tentativa de ampliar o cuidado para além dos limites estritos do contrato de trabalho (Natura, 2026f). Essa escolha discursiva reforça a ideia de que o bem-estar do colaborador é atravessado por suas relações pessoais, afetivas e familiares.

Na dimensão física, essa valorização aparece no Espaço Saúde Albert Einstein nos escritórios no Brasil, na adaptação ergonômica, na atenção primária, no upgrade automático no plano de saúde pelo programa de gestante, nos espaços de trabalho planejados para o bem-estar, na alimentação e no incentivo à atividade física (Natura, 2026f). Esses elementos aproximam os benefícios da dimensão física da experiência do colaborador, pois dizem respeito às condições concretas em que o trabalho é realizado e ao modo como a organização comunica preocupação com saúde, conforto e prevenção.

Na dimensão mental e emocional, o atendimento psicológico estendido à rede de afeto reforça a representação de um cuidado que ultrapassa o trabalhador individualmente considerado. Ao incorporar pessoas de seu círculo afetivo, o conteúdo associa a experiência profissional às relações e responsabilidades externas que podem interferir no bem-estar do colaborador (Natura, 2026f). Essa leitura dialoga com Morgan (2017), que sustenta essa premissa ao detalhar o atributo de ser *Dedicated to employee health and wellness* (dedicado à saúde e ao bem-estar do colaborador), correspondente à letra D do acrônimo *CELEBRATED*. Para o autor, o bem-estar organizacional deve envolver um compromisso mais amplo com a mente e o corpo dos colaboradores, considerando as pressões e tensões que atravessam a vida laboral.

Outro ponto de aproximação com o modelo *CELEBRATED* está na letra L, referente ao *Legitimate Sense of Purpose* (senso legítimo de propósito). Segundo Morgan (2017), organizações que se destacam nesse aspecto conseguem conectar as atividades cotidianas a um propósito mais amplo, que transcende a simples execução de tarefas. Na Natura, iniciativas como o incentivo ao uso de veículos híbridos ou elétricos, a formação anual em ética e conformidade, políticas de

inclusão e compromissos de equidade são comunicadas como parte de uma mesma visão organizacional (NATURA, 2026f).

O sentimento de pertencimento, associado à segunda letra E do acrônimo *CELEBRATED*, *Employees feel like they're part of a team* (os colaboradores sentem que fazem parte de uma equipe), também aparece na forma como a Natura comunica benefícios voltados a diferentes momentos da vida dos colaboradores. O *day off* no Dia das Mães, no Dia dos Pais e no aniversário, o reconhecimento pelo tempo de relação com a empresa, o berçário com proposta pedagógica, as licenças maternidade, paternidade e adoção, a *short Friday*, as férias coletivas ou dias adicionais de descanso e a liberdade na escolha do *dress code* são exemplos de práticas que aproximam a organização da vida cotidiana de seus públicos internos (Natura, 2026f).

No acrônimo *CELEBRATED* de Morgan (2017), o eixo da diversidade e inclusão corresponde à letra B, *Believes in diversity and inclusion* (acredita na diversidade e na inclusão). Para o autor, esse atributo ultrapassa a mera representação demográfica, pois exige que a organização promova um ambiente em que diferentes origens, identidades e perspectivas atuem de forma integrada. Essa aproximação aparece de modo evidente na Natura, que comunica iniciativas como apoio à transição de gênero no Brasil, grupos de afinidade, auxílio para pessoa com deficiência na rede de afeto, equidade salarial de gênero e raça, compromisso racial em cargos de gestão e compromisso de gênero na alta liderança (Natura, 2026f). Além disso, programas afirmativos como Avante, CorageN, Eleva Carreiras, Programa Horizontes e Programa Florescer reforçam a diversidade como prática vinculada ao desenvolvimento profissional (Natura, 2026f).

A aprendizagem e a possibilidade de avanço, associadas à letra A do acrônimo *CELEBRATED*, *Ability to learn new things and Advance* (capacidade de aprender coisas novas e avançar), aparecem na comunicação de programas como *Internal First*, mobilidade interna e educação financeira (Natura, 2026f). Esses elementos indicam que a experiência do colaborador é apresentada como uma trajetória em movimento, na qual permanência, crescimento e aprendizagem são valorizados. Essa narrativa se aproxima de Chiavenato (2014), para quem a gestão de pessoas passa a reconhecer os trabalhadores como parceiros do negócio, e não apenas como mão de obra administrada. Na mesma direção, a dimensão financeira, expressa por salário digno, participação nos lucros e resultados, mecanismos de performance, *shares*, co-investimento conforme o cargo, desconto em produtos da marca, IDH da consultora e auxílio-creche, contribui para dar sustentação material a esse vínculo (Natura, 2026f).

Os atributos do *CELEBRATED* que aparecem de forma menos evidente nos dados analisados são aqueles correspondentes à segunda letra E, *Executives and managers are coaches and mentors* (executivos e gestores são coaches e mentores), e à letra R, *Referrals come from employees* (as indicações vêm dos colaboradores). Embora os programas de desenvolvimento indiquem uma orientação institucional voltada ao crescimento profissional, a seção de benefícios não disponibiliza elementos suficientes para inferir, de maneira consistente, se as lideranças participam efetivamente do acompanhamento ou da condução da experiência cotidiana dos colaboradores. De forma semelhante, ainda que a Natura comunique um conjunto de benefícios alinhados à sua proposta de valor como marca empregadora, tais informações, por si só, não permitem comprovar se os trabalhadores efetivamente recomendam a organização como um lugar para trabalhar. Essa limitação decorre do próprio recorte do estudo, centrado na análise dos conteúdos do site institucional, o que restringe a observação a uma dimensão projetada da realidade organizacional.

Nesse sentido, a análise desta seção evidencia como a narrativa institucional da Natura mobiliza estrategicamente os benefícios na construção discursiva da experiência do colaborador. Ao serem articulados aos atributos do modelo *CELEBRATED* de Morgan (2017), esses benefícios são ressignificados para além de sua dimensão material, passando a operar como indicadores simbólicos de um ambiente organizacional orientado ao princípio do “Bem Estar Bem”. Dessa forma, a subseção contribui para compreender como essa forma de comunicação participa da construção de uma coerência discursiva entre a cultura organizacional e a imagem projetada pela marca empregadora.

6.3 DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM

A categoria Desenvolvimento e Aprendizagem permite observar como a Natura apresenta a evolução profissional como parte de sua proposta de valor ao colaborador. No site Carreiras, a empresa afirma buscar a constituição de um “grande ecossistema de aprendizagem”, capaz de conectar pessoas e saberes dentro e fora da organização, promovendo um ambiente caracterizado pela autonomia e pelo desenvolvimento contínuo (Natura, 2026g).

Esse extrato apresenta a aprendizagem como um processo integrado à experiência de trabalho. Ao relacionar o desenvolvimento profissional à geração de vantagem competitiva e ao

alcance de resultados sociais, ambientais, econômicos e humanos, o conteúdo aproxima a trajetória individual dos objetivos estratégicos da organização. Essa articulação também aparece na afirmação de que a formação de colaboradores de alta performance está “conectada à sua essência” (Natura, 2026g).

Em diálogo com Bekin (2004), esses conteúdos podem ser compreendidos como formas de aproximação entre os objetivos profissionais dos indivíduos e os objetivos institucionais. Nessa perspectiva, o desenvolvimento não é apresentado apenas como qualificação técnica, mas como parte de um processo de alinhamento entre o crescimento do colaborador, os valores da empresa e os resultados esperados pelo negócio.

Entre as oportunidades apresentadas, a Natura destaca a mentoria, descrita como o uso da força interna de sua rede para promover crescimento, inovação e compartilhamento de conhecimento (Natura, 2026g). Também são mencionadas ações de aceleração voltadas ao treinamento especializado de grupos específicos, com o objetivo de identificar pontos fortes, alavancar resultados e superar desafios (Natura, 2026g). A esse conjunto somam-se programas de aprimoramento de habilidades em diferentes momentos da carreira, eventos, workshops, palestras, treinamentos conduzidos por especialistas e parcerias educacionais (Natura, 2026g). Aplicada à análise da Natura, essa perspectiva permite compreender que o sucesso individual passa a ser narrado como parte do sucesso coletivo da organização. Nesse processo, a aprendizagem deixa de ser apresentada apenas como instrumento de qualificação profissional e passa a ser associada à empregabilidade, à autonomia e à capacidade de adaptação dos colaboradores, reforçando a imagem de uma organização comprometida com o crescimento de seu público interno.

Os processos seletivos também reforçam essa lógica. A Natura os comunica a partir de uma perspectiva de acolhimento e rede de apoio, convidando os colaboradores a construir suas trajetórias profissionais em conexão com as diretrizes mais amplas da organização (Natura, 2026g). Nesse sentido, os programas de entrada não são apresentados apenas como portas de acesso ao mercado de trabalho, mas como experiências formativas que articulam qualificação profissional, diversidade e inclusão.

Nesse contexto, destaca-se o Eleva Carreiras, iniciativa direcionada a pessoas negras e apresentada como uma plataforma de aceleração vinculada ao Compromisso com a Vida. Segundo o site, o programa busca “acelerar pessoas negras para a prontidão em papéis gerenciais” (Natura, 2026g). O extrato evidencia que o desenvolvimento profissional também é articulado aos objetivos

de diversidade e formação de lideranças, aproximando progressão de carreira, representatividade e estratégia organizacional.

A análise demonstra, portanto, que os conteúdos sobre desenvolvimento e aprendizagem contribuem para a construção da Natura como uma organização que oferece possibilidades de crescimento, autonomia e mobilidade profissional. Ao mesmo tempo, essas oportunidades são apresentadas em associação com os valores, as necessidades e os resultados estratégicos da empresa.

Essa interpretação se restringe à forma como os programas são apresentados no site. O material analisado não permite avaliar sua execução, seus resultados concretos nem a percepção dos participantes sobre as oportunidades oferecidas.

6.4 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

A categoria diversidade, equidade e inclusão ocupa uma posição estratégica na comunicação institucional da Natura, pois é nela que a empresa articula sua identidade organizacional às demandas sociais atuais. Diferentemente das categorias anteriores, mais voltadas à cultura interna, aos benefícios e ao desenvolvimento dos colaboradores, essa dimensão projeta a organização em relação a pautas públicas, como representatividade, equidade, segurança, inclusão e sustentabilidade. Por isso, sua análise exige observar não apenas o que a empresa declara, mas também como essas pautas são mobilizadas na construção de sua imagem e reputação.

Nos materiais analisados, a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão não aparece como uma ação isolada ou restrita à área de recursos humanos. A diversidade é apresentada pela Natura como fonte de inovação e como elemento associado ao desenvolvimento sustentável de suas relações e de seus negócios (Natura, 2026e). Esse posicionamento indica que a diversidade é comunicada não apenas como responsabilidade social, mas também como elemento de competitividade, diferenciação e fortalecimento reputacional. Assim, a empresa transforma pautas sociais em atributos de sua marca.

No campo da gestão de pessoas, essa diretriz aparece em programas de entrada e formação profissional com recortes específicos. O Programa Jovem Aprendiz é voltado a jovens de 17 a 24 anos em situação de vulnerabilidade social, especialmente em comunidades próximas aos centros de distribuição e escritórios da empresa, com composição de 80% de pessoas negras e 82% de

mulheres (Natura, 2026e). O Programa Trainee é apresentado como iniciativa de formação de futuras lideranças para talentos diversos, contemplando gênero, raça, comunidade LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e diversidade geracional (Natura, 2026e). Já o Programa Horizontes, voltado ao estágio, prepara anualmente cerca de 250 jovens profissionais para posições de analista, com composição de 70% de pessoas negras e 74% de mulheres (Natura, 2026e).

A apresentação desses percentuais constitui uma escolha comunicacional relevante, pois desloca a diversidade do campo exclusivamente declaratório para uma forma de exposição baseada em dados mensuráveis. Ao divulgar a composição dos programas, a Natura procura demonstrar materialidade e acompanhamento de suas iniciativas, tornando a inclusão visível e comunicável aos públicos externos. Esses indicadores também atuam como recursos de construção reputacional, uma vez que oferecem elementos concretos para a avaliação pública do posicionamento apresentado pela empresa.

Essa interpretação dialoga com Van Riel e Fombrun (2007), para quem a reputação corporativa resulta do acúmulo das avaliações realizadas pelos diferentes públicos sobre as ações e os resultados da organização. No caso analisado, os percentuais não comprovam, isoladamente, a efetividade dos programas, mas contribuem para sustentar publicamente a imagem de uma organização comprometida com diversidade e inclusão.

Essa leitura dialoga com Robbins (2005), para quem a gestão da diversidade representa um dos desafios centrais das organizações contemporâneas, pois exige o reconhecimento dos diferentes modos de vida que os indivíduos carregam para o ambiente de trabalho. O autor destaca que esses sujeitos não deixam suas referências pessoais fora da organização, o que torna a diversidade um elemento estrutural da vida organizacional. Nesse sentido, compreender e integrar diferentes perspectivas qualifica a convivência interna.

Outro eixo relevante é a comunicação de medidas voltadas à segurança e à proteção. A Natura apresenta um protocolo para casos de violência de gênero, afirmando responsabilidade e compromisso com o combate à violência no mundo do trabalho, além de disponibilizar recursos para prevenção, intervenção e proteção (Natura, 2026e). Ao assumir publicamente essa responsabilidade, a empresa reconhece que o ambiente organizacional não está separado das violências que atravessam a vida social mais ampla. Nesse contexto, destaca-se a implementação da Ângela, canal de apoio destinado a colaboradoras e consultoras de beleza em situação de

violência, também apresentado como fonte informativa sobre o tema para todas as pessoas colaboradoras, com garantia de sigilo (Natura, 2026e).

A iniciativa “Pertencer” reforça a articulação entre diversidade, gestão e compromisso institucional ao integrar a autodeclaração racial, de gênero, LGBTQIAPN+ e de pessoa com deficiência ao Compromisso com a Vida 2030, descrito pela Natura como uma “declaração de princípios e ações concretas” voltada à transformação organizacional e à valorização de suas pessoas (Natura, 2026e). Nesse movimento, informações identitárias passam a compor uma base estruturada de dados que orienta acompanhamento, planejamento e formulação de práticas inclusivas, evidenciando a incorporação da diversidade aos mecanismos de gestão.

Essa dinâmica pode ser compreendida à luz de Kunsch (2018), ao destacar que a comunicação organizacional contemporânea precisa responder às transformações sociais e às demandas que atravessam a relação entre organizações, sujeitos e sociedade. Inseridas em um cenário de crescente complexidade social e vigilância pública, as organizações deixam de operar apenas em uma lógica técnico-instrumental e passam a ser pressionadas a sustentar coerência entre discurso, práticas e responsabilidades sociais. Nesse contexto, iniciativas como o Perten(Ser) também funcionam como forma de alinhamento institucional às expectativas externas de transparência, inclusão e responsabilidade social.

A regeneração, na comunicação da Natura, é apresentada como um compromisso que ultrapassa a lógica da sustentabilidade tradicional. Esse princípio é elevado à condição de eixo estruturante da estratégia empresarial, sustentando a ambição de consolidar a empresa como uma organização 100% regenerativa. Trata-se de uma proposta orientada pela geração de valor em quatro dimensões: financeira, natural, social e humana, que articula a ideia de prosperidade coletiva ao desempenho integrado dos negócios, das pessoas e da natureza.

Neste enquadramento, a regeneração deixa de operar apenas como princípio orientador e passa a funcionar como fundamento central do projeto organizacional, organizando a forma como a Natura comunica sua atuação e projeta sua relação com o mundo.

Os materiais analisados também apresentam chamadas voltadas à participação e à interação, como “Veja o que as pessoas estão falando e avalie” e “Acompanhe o nosso dia a dia nas redes sociais e vem ser Natura” (Natura, 2026a). Essas expressões indicam uma comunicação que ultrapassa a função informativa, pois convidam públicos internos e externos a interagir com a narrativa institucional. Essas chamadas posicionam o leitor não apenas como destinatário da

comunicação, mas como sujeito convidado a acompanhar, avaliar e atribuir sentido à imagem de empregadora apresentada pela organização.

Na era digital, a comunicação organizacional deixa de ser um fluxo controlado e passa a operar em um ambiente de exposição contínua e validação social permanente. Castells (2009) demonstra que a lógica da autocomunicação de massa desloca o monopólio emissor das organizações, permitindo que diferentes atores produzam e difundam conteúdos com alcance público, o que reconfigura a circulação de sentidos sobre as identidades organizacionais.

Kunsch (2018) reforça essa inflexão ao destacar que as organizações já não detêm controle pleno sobre sua própria narrativa, especialmente quando há desalinhamento entre discurso institucional e prática organizacional.

Nesse contexto, a reputação deixa de ser um ativo unilateralmente construído e passa a ser sustentada pela observação pública e pela circulação de diferentes interpretações sobre a organização. Plataformas como o Glassdoor intensificam esse movimento ao tornar públicas experiências de trabalhadores e ex-trabalhadores, convertendo vivências internas em avaliações externas que impactam diretamente a percepção organizacional. Sob a ótica de Morgan (2017), essa dinâmica está associada a um cenário de transparência radical, no qual as organizações deixam de operar como estruturas fechadas e passam a ser expostas em uma espécie de “casa de vidro”. Nesse ambiente, o antigo poder das marcas de controlar sua própria narrativa enfraquece, uma vez que a construção do prestígio deixa de ser um discurso centralizado da gestão e passa a depender da interação entre comunicação institucional e voz pública dos sujeitos.

Nesse sentido, plataformas como o Glassdoor funcionam como dispositivos que ampliam essa visibilidade, permitindo o acesso a informações sobre cultura organizacional, práticas de gestão e condições de trabalho antes mesmo do contato direto com a empresa. Essa abertura transforma a experiência do colaborador em um indicador público de credibilidade, de modo que a coerência entre discurso e prática passa a ser continuamente testada.

Os reconhecimentos externos mencionados nos materiais analisados reforçam essa construção reputacional. A Natura ocupa o primeiro lugar no ranking Merco Talento no Brasil em 2023, 2024 e 2025; a 9ª posição no *ranking* Carreira dos Sonhos em 2024; é reconhecida como a marca mais inclusiva do Brasil em 2024 pelo *Brand Inclusion Index da Kantar*; e recebeu o prêmio *Champions of the Earth* da ONU em 2015 (Natura, 2026c). Esses indicadores não devem ser interpretados como comprovação direta da experiência interna dos colaboradores, mas como

evidências de que a narrativa institucional da empresa alcança validação em diferentes esferas de avaliação pública, como talento, carreira, inclusão e sustentabilidade.

Em conjunto, essas categorias evidenciam que o Ecossistema Bem-Estar funciona como uma arquitetura comunicacional orientada à construção de coerência entre identidade, imagem e estratégia organizacional, na qual a marca empregadora se constitui como mediação entre discurso institucional e projeção pública da experiência de trabalho. Contudo, essa coerência deve ser compreendida como resultado de uma construção discursiva, marcada por seleções e enquadramentos que organizam o que é tornado visível e o que permanece fora do campo enunciativo.

Nesse sentido, ainda que a narrativa institucional opere no sentido de produzir integração simbólica entre cultura organizacional e imagem corporativa, ela também evidencia os limites dessa construção quando observada sob a perspectiva da reputação organizacional, uma vez que esta depende de interpretações múltiplas e socialmente distribuídas, que extrapolam o controle da organização sobre seu próprio discurso. Assim, a análise permite inferir que a marca empregadora não apenas articula sentidos de coerência, mas também se insere em um campo de disputas interpretativas, no qual a experiência de trabalho é continuamente mediada entre o que é projetado institucionalmente e o que é socialmente ressignificado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou como elementos discursivos da comunicação interna e do endomarketing são mobilizados na construção da marca empregadora no site Carreiras Natura, a partir da perspectiva da comunicação organizacional e da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a comunicação institucional nesse ambiente digital ultrapassa funções informativas ou de recrutamento, configurando-se como um dispositivo estratégico de produção discursiva da identidade corporativa.

Nesse processo, comunicação interna e endomarketing foram compreendidos não como práticas organizacionais observáveis em sua materialidade, mas como construções simbólicas reconfiguradas em narrativas institucionais voltadas à projeção pública da organização. Tal delimitação metodológica mostrou-se pertinente por permitir a análise da dimensão discursiva da marca empregadora sem exigir a verificação empírica da experiência vivida pelos colaboradores.

A análise demonstrou que o site Carreiras Natura opera como uma vitrine simbólica da organização, na qual referências a práticas, benefícios e experiências internas são selecionadas e apresentadas como conteúdos institucionais de marca empregadora. O Ecossistema Bem-Estar estrutura essa narrativa ao articular cultura, benefícios, desenvolvimento e diversidade em uma lógica integrada de comunicação, simultaneamente orientada ao público interno e externo.

As categorias analisadas operam de forma interdependente. A cultura organiza o núcleo simbólico da identidade organizacional a partir do conceito "Bem Estar Bem"; os benefícios traduzem esse discurso em políticas comunicadas de cuidado integral; o desenvolvimento ressignifica a aprendizagem como alinhamento entre trajetória individual e estratégia institucional; e a diversidade converte demandas sociais contemporâneas em atributos de posicionamento e reputação. Em conjunto, essas dimensões marcam a narrativa de que o Ecossistema Bem-Estar funciona como uma arquitetura comunicacional orientada à construção de coerência entre identidade, imagem e estratégia organizacional.

Do ponto de vista teórico, a articulação entre os referenciais utilizados permite compreender a comunicação organizacional como um processo de produção e disputa de sentidos. Nesse cenário, os discursos institucionais não apenas representam a organização, mas a constituem simbolicamente ao transformar práticas internas em narrativas públicas de legitimação.

Os resultados também indicam que práticas de comunicação interna são ressignificadas como estratégias de endomarketing, deslocando a experiência do colaborador para o centro da produção reputacional. A reputação, nesse contexto, emerge como efeito relacional e não como atributo fixo, resultante da interação entre narrativa institucional e sua interpretação por diferentes públicos.

No campo das Relações Públicas, esse estudo reafirma que a organização não controla integralmente sua imagem, mas a constrói sob condições de circulação pública contínua e de vigilância simbólica permanente. Em um ambiente digital marcado pela descentralização da produção de sentidos, qualquer incoerência entre discurso institucional e prática organizacional pode adquirir visibilidade, permanência e velocidade de propagação, tornando a coerência comunicativa não apenas um atributo desejável, mas uma condição estratégica. Nesse cenário, a gestão da reputação desloca-se do controle de mensagens para a negociação de sentidos em um ecossistema comunicacional descentralizado.

Para o Marketing, os resultados indicam que a marca empregadora depende menos da atribuição de qualidades positivas e mais da consistência discursiva sob exposição e comparação constante. Em Recursos Humanos, evidencia-se que a experiência do colaborador se torna publicamente acessível por meio de plataformas de avaliação, incluindo práticas internas à esfera reputacional da organização e convertendo vivências cotidianas em indicadores públicos de credibilidade.

Como limitação, destaca-se o recorte exclusivamente documental e discursivo, que impede a verificação da correspondência entre o discurso institucional e a experiência vivida pelos colaboradores. Soma-se a isso o caráter dinâmico do objeto empírico, sujeito a atualizações constantes, o que pode alterar os conteúdos analisados após o período de coleta (junho de 2026).

Essas limitações não reduzem a relevância do estudo, mas indicam possibilidades de aprofundamento. Nesse sentido, futuras pesquisas podem confrontar o discurso institucional com a percepção dos próprios colaboradores, por meio de entrevistas, grupos focais ou análise de plataformas como Glassdoor e LinkedIn, onde circulam narrativas não institucionais capazes de tensionar e reconfigurar a imagem organizacional. Também se revelam relevantes estudos comparativos com outras organizações que adotam estratégias consolidadas de marca empregadora, bem como investigações que ampliem o recorte para outras plataformas digitais da

própria Natura, permitindo observar como essa narrativa se adapta a diferentes contextos e linguagens.

Dessa forma, conclui-se que a imagem corporativa no ambiente digital não decorre de um processo unidirecional de comunicação, mas de uma dinâmica contínua de construção simbólica. Nesse contexto, a marca empregadora constitui-se como efeito relacional dessa interação entre projeção organizacional e reconhecimento público, configurando-se como uma construção aberta, dinâmica e socialmente negociada.

REFERÊNCIAS

AÇÃO INTEGRADA; ABERJE. **Pesquisa Tendências da Comunicação Interna 2025: estudo traz panorama completo da comunicação interna nas empresas em 2025**. [S. l.]: Ação Integrada; ABERJE, 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: como transformar empresas em redes de sucesso**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.

CASTELLS, Manuel. **Communication power**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2009.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M. **Fame and fortune: how successful companies build winning reputations**. New York: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho (coord.). *Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países*. Brasília, DF: Editora Rede Integrada, 2020. p. 85-104.

LÉVY, Pierre. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (orgs.). **Para navegar no século XXI**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina; EDIPUCRS, 2000.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial e comercial: guia prático de estratégias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORGAN, Jacob. **The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. Hoboken: Wiley, 2017.

NATURA. **Carreiras Natura: trabalhe conosco e descubra oportunidades**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/>. Acesso em: 14 jun. 2026a.

NATURA. **Sobre a Natura: conheça a nossa história e missão**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/sobre/>. Acesso em: 14 jun. 2026b.

NATURA. **Nosso dia a dia na Natura: cultura de trabalho e inovação**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/nosso-dia-a-dia/>. Acesso em: 14 jun. 2026c.

NATURA. **Cultura da Natura: diversidade e inovação no ambiente de trabalho**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/cultura/>. Acesso em: 14 jun. 2026d.

NATURA. **Diversidade, equidade e inclusão na Natura: nosso compromisso**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/diversidade/>. Acesso em: 14 jun. 2026 e.

NATURA. **Benefícios e Bem-Estar na Natura: experiência de trabalho única**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/beneficios-e-experiencia-bem-estar-bem/>. Acesso em: 13 jun. 2026f.

NATURA. **Desenvolvimento e aprendizagem na Natura: crescimento profissional**. Carreiras Natura, 2026. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/desenvolvimento-e-aprendizagem/>. Acesso em: 14 jun. 2026g.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Alínea, 2009.

PROGIC; INDICAFIX. **Comunicação Interna Trends 2025: pesquisa nacional sobre comunicação interna**. [S. l.]: Progic; Indicafix, 2025

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: conceitos e práticas**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOURISH, Dennis; ROBSON, Paul. **The sensemaking enabler: psychological contract and organization communication**. London: Routledge, 2006.

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

VAN RIEL, Cees B. M.; FOMBRUN, Charles J. **Essentials of corporate communication**. London: Routledge, 2007

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOHN, Denise Lee. **Fusion: how integrating brand and culture powers the world's greatest companies**. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2018.