

## **A participação de funcionários na comunicação corporativa da Heineken<sup>1</sup>**

Andres Raphael Cabral Colmenero<sup>2</sup>

Tarcísio Torres Silva<sup>3</sup>

Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo compreender a participação de funcionários em ações de comunicação corporativa no Brasil. Por meio de um estudo de caso da Heineken, observou-se que a empresa envolve seus funcionários em Reels no Instagram para se conectar tanto com o público externo quanto com o interno. Como resultado, identificou-se que essa estratégia está consolidada na organização e alinha a marca com o debate de temas sociais contemporâneos, como diversidade, equidade e inclusão.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; funcionários; Instagram; Heineken; redes sociais digitais.

### **Introdução**

Há muitos anos as empresas têm se valido da comunicação organizacional para transmitir sua identidade corporativa, através da criação de narrativas que procuram conectá-la ao mundo consumidor. De acordo com Lobato e Neiva (2022, p. 75), “podemos entender organizações como sujeito discursivo cuja enunciação por meio de aparato comunicacional tem a intenção de produzir os sentidos de seus posicionamentos”.

Sob essa mesma perspectiva, Baldissera (2010, p. 61) afirma que “pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores”. Portanto, pode-se afirmar que a comunicação organizacional não é estática e é atravessada por elementos como o dinamismo social, o avanço tecnológico, as diretrizes legais e, evidentemente, os objetivos corporativos que visam manter a empresa lucrativa e viva no mercado em que atua. Logo, as empresas utilizam diferentes estratégias para convencer seus públicos de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação, Marcas e Diversidade, evento integrante da programação do 28º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 15 a 17 de maio de 2025.

<sup>2</sup> Mestre do programa de pós-graduação em Linguagens, Mídia e Arte da PUCCAMPINAS, email: andres.rcc@puccampinas.edu.br.

<sup>3</sup> Professor do programa de pós-graduação em Linguagens, Mídia e Arte da PUCCAMPINAS, email: tarcisio.silva@puc-campinas.edu.br.

interesse que seu produto/serviço/marca está em consonância com valores da sociedade contemporânea, se tornando digno da confiança dos consumidores.

Nesse sentido, um funcionário é um *stakeholder* sensível aos interesses corporativos porque consegue influenciar os resultados da empresa em várias frentes, desde seu rendimento em sua atividade laboral até a atração de novos talentos. Além disso, um funcionário pode ser um formador de opinião tanto dentro da organização, dialogando com seus colegas, quanto fora da empresa, transmitindo uma imagem positiva da marca para os consumidores. Assim, concordamos com Cerantola (2016, p. 216) ao dizer que “a comunicação interna tem em si duas faces de uma mesma moeda: uma dimensão econômica ou de negócios e uma dimensão humana”.

Com isso, é possível identificar empresas que utilizam seus funcionários como protagonistas de peças publicitárias, com o objetivo de aumentar o engajamento do público interno, valorizado em uma ação de marketing e, ao mesmo tempo, despertar a atenção do público externo, aproximando pessoas e a corporação.

Com base nesses preceitos, buscaremos nesse trabalho compreender a participação de funcionários em ações de comunicação organizacional no Brasil. Para isso, utilizaremos como método o estudo de caso da empresa Heineken, analisando o conteúdo dos *Reels* publicado em seu perfil oficial no Instagram.

### **Os funcionários como mercadoria no mundo digital**

Partimos da ideia crítica de que um funcionário pode ser considerado uma mercadoria da empresa em que trabalha, uma vez que sua imagem é colocada em uma vitrine e exposta para outras pessoas. Sendo essa premissa possível, entende-se que a exposição de um indivíduo nas redes sociais digitais é tratada com naturalidade e uma empresa pode se aproveitar desse mecanismo para obter ganhos como os citados acima.

O pensador Zygmunt Bauman (2008) já alertava para a transformação das pessoas em mercadoria e na necessidade de um indivíduo mostrar as suas qualidades para obter atenção. De acordo com o autor, em uma sociedade de consumidores “ninguém pode se tornar sujeito sem primeiro virar mercadoria, e ninguém pode manter segura sua subjetividade sem reanimar, ressuscitar e recarregar de maneira perpétua as capacidades esperadas e exigidas de uma mercadoria vendável” (Bauman 2008, p. 20).

Nesse tocante, Paula Sibilia (2016, p.17) afirma em tempos atuais “a capacidade de criação costuma ser capturada pelos tentáculos do mercado, que ataçam como nunca essas forças vitais e, ao mesmo tempo, não cessam de transformá-las em mercadorias”.

Já Han (2019) critica o excesso de exposição e, por conseguinte, a diminuição do valor cultural das coisas. Segundo ele, “na sociedade expositiva cada sujeito é seu próprio objeto-propaganda; tudo se mensura em seu valor expositivo. A sociedade exposta é uma sociedade pornográfica; tudo está voltado para fora, desvelado, despido, desnudo, exposto” (Han, 2019, p. 32).

Antes dos anos 2000, os blogueiros já compartilhavam a sua rotina cotidiana na internet, interagindo e criando conteúdo para a sua audiência e, por isso, a “visibilidade do “eu” como produto de exposição pública” passou a ser alvo de estudos da comunicação, segundo Martino (2015, p. 170). Ato contínuo, o advento das redes sociais digitais facilitou que mais pessoas se conectassem com a rotina de exposição, interação e criação no ambiente virtual. Afinal, “as confissões diárias de você, eu e todos nós estão aí, em palavras e imagens, à disposição de quem quer bisbilhotá-las. Para isso, basta um clique no mouse; e, de fato, tanto você como eu e todos nós costumamos dar esse passo”. (Sibilia, 2016, p.52).

Portanto, pode-se presumir que, dentro de um quadro de funcionários, uma empresa pode encontrar pessoas dispostas a participar voluntariamente de uma ação de marketing. Assim, aparecer nas redes de comunicação da empresa coloca o funcionário em uma posição de visibilidade, que reverberará dentro e fora da corporação. Inclusive, essa possibilidade pode ser interpretada, por parte do funcionário, como um prêmio ou uma forma de reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

Ademais, pode ser uma estratégia de sucesso envolver funcionários para discutir temas complexos/polêmicos uma empresa, colocando a marca em consonância com assuntos que estão em evidência no debate público, tais como a diversidade, equidade, inclusão, liderança, maternidade, entre outros.

### **A participação de funcionários da Heineken**

O grupo Heineken, entre janeiro de 2022 e outubro de 2024, contou com a participação de seus funcionários em 82 Reels em sua conta oficial no Instagram (@grupoheinekenbr), conforme tabela abaixo:

**Tabela 1.** Reels com participação de funcionários

Participação dos funcionários nos Reels	Quantidade	%
Sim	82	41,00
Não	118	59,00
Total	200	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

**Figura 1.** Reels com participação de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A participação de funcionários em 41% dos *Reels* analisados retrata que essa é uma estratégia de comunicação está consolidada na Heineken e contempla diferentes profissões e níveis hierárquicos, tais como estagiários, diretores, monitor de visitas, profissionais da logística, motoristas, mestre cervejeiro e até mesmo o presidente da empresa.

Ao cruzar os dados entre a participação de funcionários X meses constatou-se que o mês de maio é o que possui maior incidência de postagens, totalizando 12 publicações.

Dessas, 6 publicações foram destinadas para a discussão do tema “maternidade e carreira”, visto que o mês de maio remete ao Dia das Mães.

**Tabela 2.** Reels com participação de funcionários x meses

Funcionários por mês			
	2022	2023	2024
Janeiro	0	1	1
Fevereiro	0	0	1
Março	2	3	4
Abril	2	3	2
Maio	2	6	4
Junho	7	1	1
Julho	2	0	2
Agosto	3	2	4
Setembro	2	3	3
Outubro	3	3	1
Novembro	4	5	0
Dezembro	5	0	0
Total	32	27	23

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No ano de 2023, foi desenvolvida uma campanha com a influencer Gabi de Pretas (@gabidepretas) e com funcionárias mães. Ao longo dos *Reels*, elas dialogam sobre as dificuldades em conciliar a maternidade e a carreira e discutindo a importância da rede de apoio nesses momentos. Já em 2024, a campanha contou com a participação da influencer Bela Reis (@belareis), que trouxe a discussão da equidade de gênero e a maternidade, considerando o comportamento do mercado e das pessoas em relação às mães inseridas no mundo do trabalho.

Nas duas campanhas evidenciam-se que as funcionárias expõem suas intimidades, emoções, anseios e angústias, ainda que isso seja compartilhado nas redes sociais digitais da Heineken e assistido por milhares de pessoas desconhecidas.

### Considerações finais

Uma das funções da comunicação organizacional é transmitir os sentidos e os posicionamentos da empresa para seus públicos de interesse. Além disso, a comunicação organizacional colabora com a consolidação da cultura da empresa e a disseminação dos objetivos corporativos, gerando um senso de estabilidade e direção.

Com o advento das redes sociais digitais, as empresas precisam ser cada vez mais criativas para se conectarem ao público externo, que trará a lucratividade e ao público interno, que trará produtividade e engajamento.

A cervejaria Heineken adotou como estratégia de comunicação a presença de funcionários em seus *Reels* do *Instagram*. Nessas ações, os funcionários compartilham sentimentos, emoções e opiniões sobre diversos temas que estão presentes na sociedade contemporânea, tais como maternidade, sustentabilidade, diversidade, equidade, inclusão, bastidores da empresa entre outros.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In. M.M.K. Kunch. (org). **A Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

BAUMAN, Z. **Vida para o consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

CERANTOLA, W. A. Comunicação Interna: Conceitos, Liderança e Alternativas de Gestão. In. M.M.K. Kunch. (org). **Comunicação organizacional estratégica**: Aportes conceituais e aplicados. São Caetano do Sul: Difusão, 2016.

HAN, B. C. **Sociedade da transparência**. 2. edição. Petrópolis: Vozes, 2019.

HEINEKEN. **Perfil Grupo Heineken**. São Paulo, 1 out. 2024c. Instagram: @grupoheinekenbr. Disponível em: <https://www.instagram.com/grupoheinekenbr/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

LOBATO, J. A. M.; NEIVA, R. C. S. Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: um estudo da comunicação ESG em relatórios corporativos. **Organicom**, São Paulo, v. 19, n. 39, p. 71-86, nov. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200808>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MARTINO, L. M. S. **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes, redes. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.



INTERCOM Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
28º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste - Campinas/SP - 15 a 17/05/2025

OLIVEIRA, G. **Apoie uma mãe**. São Paulo, 11 maio 2023. Instagram: @gabidepretas.  
Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/CsHpP5aglrc/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SIBILIA, P. **O show do eu**. 2. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2016.