



## **O EMPREGO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO<sup>1</sup>**

Adriele Moreira PENASSO  
Faculdades Integradas Rio Branco, São Paulo, SP

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é apresentar a influencia que a reputação empresarial representa para o ambiente corporativo nos dias de hoje. Dessa forma, nos debruçamos sobre o comportamento do empresariado nacional, que passou a adotar a imagem midiática como estratégia de atuação, pois se viu pressionado pelas constantes transformações de seu cenário e pela expansão ao uso das novas tecnologias. Sendo assim, esse estudo proporcionou identificarmos, na comunicação organizacional, as peculiaridades essenciais que as organizações precisam ter para trabalhar, efetivamente, o seu posicionamento aos públicos e, com isso, legitimar os seus aspectos identitários na sua atuação concorrencial.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; reputação empresarial; imagem midiática.

### **INTRODUÇÃO**

Imagem é tudo! Aparecer nos dias de hoje, tornou-se a tônica de um sucesso aparente, em que nem sempre a exposição é sinal de positividade. Neste sentido, as empresas usam a mídia para informar a seus públicos a qualidade de seus produtos ou serviços e, até mesmo, comunicar a eles seus valores corporativos. Vale ressaltar que tal comportamento é decorrente das constantes mudanças no ambiente empresarial, impulsionado pela guerra concorrencial para conseguir mais clientes. Dessa forma, as organizações começaram a se valer de tudo para aparecer na mídia. Portanto, sem que haja uma avaliação sobre o potencial comunicacional e os possíveis problemas que isso pode trazer, a comunicação deixou de ser um suporte para ser uma estratégia de diferenciação.

Em um sentido mais amplo, as mudanças contemporâneas deram ao público, a possibilidade de observar, constantemente, as empresas e suas práticas. Lipovetsky

---

Categoria: IV – Relações Públicas: Planejamento estratégico de Relações Públicas.



(*apud* KUNSCH, 2004, p. 160) observou que o relacionamento entre a empresa e seus públicos ganhou notoriedade a partir da década de 50, quando essa interação passou a ser motivada pela satisfação pessoal de cada indivíduo, e não mais pelos antigos modelos imperativos que eram adotados pelos grandes impérios empresariais.

Entretanto, podemos considerar como decisivos para o desenvolvimento deste cenário contemporâneo, os investimentos na mídia e o acesso facilitado às novas tecnologias. Com isso, o consumidor tanto pôde se aproximar das organizações e seus produtos e serviços, quanto compartilhar os seus próprios conceitos subjetivos e interpretativos dessa relação.

Essa demanda fez aumentar a exposição das organizações na sociedade que, para diferenciar-se no mercado entre suas outras concorrentes, começou a evidenciar as suas principais características, por intermédio do uso estratégico da comunicação, com a intenção de criar uma imagem positiva no mercado que ressaltasse a sua qualidade, a transparência, a confiança e, até mesmo, a credibilidade de seus novos produtos e de suas práticas empresariais eticamente responsáveis.

Nessa perspectiva, a imagem corporativa passou a assumir o controle do processo comunicativo empresarial, por levar consigo informações sobre seus produtos e sua marca, inserindo nesse contexto, também a sua política e identidade organizacional. Dowling (*apud* ALMEIDA *in* MARCHIORI, 2006, p.38) diz que “a imagem é o conjunto de significados pelo qual um objetivo é conhecido e que o indivíduo utiliza para descrevê-lo, lembrá-lo e com ele se relacionar. É o resultado da interação com crenças, idéias, sentimentos e impressões [...]”. Logo, o dever da identidade organizacional é alinhar os verdadeiros princípios da organização para, assim, dar subsídios à imagem tornando-a capaz de construir um posicionamento favorável sobre seus consumidores e concorrentes. Assim, a identidade organizacional:

[...]é entendida como a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas sim, mantida por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, política, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais. (ALMEIDA *apud* MARCHIORI, 2006, p. 34)

No entanto, essa crescente mudança no mercado fez com que a imagem corporativa, antes mantida coerente com a identidade organizacional, se configurasse



em um perfil sem demanda estratégica, por não ter sustentação ao conteúdo institucional. Assim, originou-se o uso expressivo da imagem pública pelos empresários que buscam, através da mídia, uma exposição que acreditam ser suficiente para construir a sua reputação e posicionar a sua gama de produtos e serviços no mercado.

Mas é preciso compreender que esta nova postura das organizações deve ser estendida para todas as suas práticas e gestão, tanto interna quanto externa, já que a comunicação (BALDISSERA *apud* KUNSCH 2009, p. 153) é “o processo de construção e disputa de sentidos”. Portanto, a falta do alinhamento entre o que a organização realmente é com o que ela representa, pode criar certo distanciamento entre os seus próprios empregados, assim que comecem a perceber a incoerência entre as políticas internas e o seu posicionamento no mercado.

Um outro desafio para as organizações na contemporaneidade tem sido a quebra de fronteiras entre aspectos internos e externos. [...] Parcerias, foco no cliente, reengenharia, produção flexível são alguns fatores que contribuíram para que as atividades consideradas de relações externas passassem a ser atividades diárias de todos os membros da organização. (HATCH E SHULTZ *apud* ALMEIDA *apud* MARCHIORI, 2006, p.37).

Essas questões externas, inseridas nas diferentes atividades internas das organizações são, comumente, resultados vindos de funcionários que assumem diferentes papéis, como exemplo, consumidores, formadores de opinião, representantes de classes entre outros. E não somente isso. Eles também assumem uma posição decisiva para as organizações quando estas enfrentam algum tipo de crise empresarial.

Nesse sentido, as organizações começaram a valorizar a sua identidade e disseminar a sua cultura em todos os seus projetos organizacionais, no propósito de buscar a estabilidade do seu posicionamento no mercado. Isso porque a capacidade da cultura organizacional se direciona em (BOUCHIKNI, FIOL, GIOGIA, *et al apud* ALMEIDA *in* MARCHIORI, 2006, p. 34) “fornecer o contexto que permite responder a questão central de identidade nas organizações”. Assim, para que a identidade possa vir a construir sentido á todos os seus públicos, se faz necessário utilizar os atributos da cultura organizacional para sustentar os valores patrimoniais da organização, com referência à sua crença, história e valores.



Para tanto, a necessidade de alinhar, coerentemente, a identidade à imagem de uma organização, se encontra na construção decorrente sobre a reputação empresarial, sendo esta, capaz de fortalecer uma boa imagem no mercado. Almeida (*apud* MARCHIORI, 2006, p.41) concretiza ser, a reputação, “a consolidação das diversas imagens ao longo dos anos, sendo uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através do qual se descreve a habilidade da organização em gerar valores [...] aos *stakeholders*<sup>2</sup>”. Entretanto, a sua construção não é tarefa simples, muito menos fácil, pois é preciso lidar com todas as expectativas dos departamentos e atores sociais da organização.

Sendo assim, se faz necessário o uso da comunicação organizacional para organizar e facilitar o processo de desenvolvimento da reputação, já que para constituí-la, é necessário articular e se adaptar com todas as transformações e construções de sentido que o ambiente contemporâneo configura. Kunsch (2009, p. 79) interpreta a comunicação organizacional como sendo capaz de organizar e gerenciar a natureza de cada composto estrutural da organização.

[...] a comunicação organizacional integrada precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Ela é uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. Além disso, configura as diferentes modalidades comunicacionais que a permeiam, compreendendo, dessa forma, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa.

Desse modo, a comunicação organizacional se afirma como elemento principal para as organizações articularem, adequadamente, a sua imagem no mercado, mediante sua capacidade em gerenciar todas as suas atividades organizacionais, a partir do processo em usar os atributos contidos nos valores patrimoniais como ferramenta estratégica de diferenciação no mercado. Para isso, a comunicação organizacional sincroniza tanto os sentidos internos quanto aos externos, fazendo com que aconteça reciprocidade entre eles e que, tamanha dinâmica, resulte na reputação da organização.

Marchiori (2006, p.21) ressalta que:

---

<sup>2</sup> Expressão em inglês, que quer dizer Público Alvo.



Reputação, imagem e identidade organizacional são muito mais do que a soma das percepções dos públicos em relação a uma organização, são o resultado de um processo permanente de difusão de informações sobre os aspectos construtores da cultura organizacional e o desempenho da empresa perante o mercado.

Logo percebemos que a reputação, assim como a identidade e a imagem estão, constantemente, conectada entre si, sendo que, cada uma delas, carrega informações importantes que refletem e estruturam o perfil das organizações em sua atuação. Muitos desses conteúdos fazem jus a valores simbólicos e patrimoniais emitidos pela organização em seu determinado contexto de atuação e pela sua história, como exemplo, conteúdos que retratem a sua política e diretriz como a missão, visão, objetivos, crenças e demais atributos que compõem a sua cultura.

Os autores Baumer e Greyser enfatizam a importância dessa interação que existe entre as diretrizes e políticas organizacionais, ao explicar que “uma reputação favorável aumenta a distintividade da empresa, agregando-lhe vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada” (*apud* Kunsch, 2009, p.232). Dessa forma, a reputação impõe a presença da organização no mercado, de acordo com os valores e os princípios corporativos que a mesma transmite para a sua imagem.

Nesse contexto, as Relações Públicas se tornou peça fundamental para organizações que desejam construir sua reputação, de modo a legitimar o seu posicionamento a partir do uso estratégico da comunicação organizacional. Kunsch (2003, p.89) ressalta a responsabilidade que a profissão tem no “processo de gestão da comunicação com o universo de públicos existentes no ambiente organizacional”. Logo, por possuir perfil estratégico em suas ações, é fato que ela possua uma percepção analítica do ambiente corporativo e que use, assim, as suas habilidades no propósito de consolidar os relacionamentos das organizações com o seu universo a fim de disseminar uma imagem positiva ao mercado.

Entretanto, as Relações Públicas se difundiu com as mudanças do ambiente corporativo e, contraiu um novo perfil às suas práticas, conforme cita a autora Kunsch (2009, p. 259):

As Relações Públicas Contemporâneas atuam de maneira a compreender o processo de formação da cultura organizacional e, conseqüentemente, dos valores que são estabelecidos pela alta administração para posicionar-se diante de seus concorrentes, bem como para resolver seus dilemas.



O resultado desse aperfeiçoamento sobre as atividades de Relações Públicas surgiu a partir dos desafios impostos à profissão em atender as necessidades e expectativas tanto das organizações, quanto as da sociedade. Sendo assim, consideramos que “as Relações Públicas são, portanto, uma filosofia e um processo [...] porque reconhecem a necessidade de equilibrar interesses públicos e privados [...] na medida em que são responsáveis por fazer a mediação [...] entre os públicos e organizações” (KUNSCH, 2009, p. 246). Nesse sentido, é possível estabelecermos uma visão estratégica das Relações Públicas contemporâneas: alinhar as diretrizes da organização junto à alta administração de maneira com que os objetivos da organização sejam expostos a todos os seus públicos, contribuindo para as expectativas de seus atores sociais, uma vez que os públicos podem contribuir para o sucesso ou ao fracasso da organização.

Portanto, cabe dizer que essa interação entre as políticas e as práticas organizacionais proposta pelas Relações Públicas, diferencia a atuação das organizações no mercado (KUNSCH, 2009, p. 246), mediante a credibilidade que ela impõe em conteúdos que comunicam seus públicos.

Contudo, a harmonia desses valores ocorre “por meio dos comportamentos, valores, políticas, condutas e estilos de comunicação adotados pela organização” (KUNSHC, 2009, p. 243) devendo ser extraídos da cultura organizacional e inseridos em todos os seus processos de gestão. Isso implica na formação de linguagens e símbolos que a organização atribui sobre a sua identidade e imagem.

Edgar Schein (*apud* KUNSCH, 2009, p. 248) faz referência a essa área:

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Assim, compreendemos que os valores que constituem a cultura organizacional são vindos de crenças, rituais, histórias e diferentes comportamentos que definem o posicionamento das organizações na sociedade pela influência que estes princípios exercem em seus relacionamentos. Por tanto, torna-se necessário um planejamento que



sustente todas as suas linguagens e símbolos, evitando que ocorra divergência entre os seus processos e, assim, um risco menor a sua sobrevivência.

Dessa forma, com o rompimento das barreiras geográficas e dos canais de comunicação, midiáticos ou tecnológicos, as Relações Públicas Contemporâneas assumem um papel estratégico ao usar a exposição midiática para estreitar os relacionamentos entre as organizações e o seu universo. Nesse contexto, muitas assessorias de imprensa passaram a ser contratadas pelas organizações, para o auxílio na divulgação de suas ações, e assim, gerar uma aproximação maior com o público, dado o retorno proposto pelo contato tido nos fóruns, feiras e eventos, campanhas publicitárias, entrevistas, mídia training e sugestões de pauta para revistas, jornais e blogs.

Em contrapartida, a exposição na mídia também fez aumentar e acelerar o fluxo de informações sobre as organizações em diversas redes de relacionamento. Portanto, essa situação fez emergir a atuação das assessorias de imprensa ao se tornar apenas o meio dessa projeção, sem que possa vir a existir um contexto estratégico em seu planejamento, capaz de gerar demandas na mídia pela sua execução. De fato este comportamento ocasionado pela impulsão das organizações em articularem, sem projeção, a sua atuação no mercado, fez com que muitas assessorias perdessem a ética e o bom senso de suas atividades, uma vez que são buscadas como ferramenta rápida para gerenciar o posicionamento das organizações aos seus públicos.

Assim, o questionamento principal para esse trabalho se aflora frente a este contexto: as organizações estão preparadas para lidar com a exposição midiática de forma planejada, uma vez que a velocidade da informação cria rupturas nas estratégias criadas? Além disso, como gerar imagem positiva se a própria identidade organizacional se volta ao conflito de interesses, sejam eles quanto ao retorno financeiro, produtivo, de gestão, de pessoas, de cultura, entre outros? Do que depende a construção da reputação? O quanto às organizações estão dispostas a batalhar por uma reputação confiável?

Desse modo, equacionamos as questões levantadas para este tema, nas respectivas hipóteses: 1ª) as organizações que acompanham as mudanças do ambiente empresarial e realizam as adaptações necessárias em sua gestão, conseguem, de forma estratégica, articular a imagem e acompanhar o seu posicionamento nas esferas midiáticas e tecnológicas; 2ª) é possível criar uma imagem positiva da organização no mercado, desde que a sua linguagem seja coerente aos princípios internos da organização. Dessa forma, será criada uma identidade própria, incapaz de ser copiada e



que, por isso mesmo, irá atuar como ferramenta estratégica de diferenciação; 3ª) a construção de uma reputação depende da coerência e do posicionamento da imagem organizacional que, ao manter uma conduta transparente e coerente sobre a identidade, irá conquistar a credibilidade, a confiança e o respeito da sociedade; 4ª) por troca de uma reputação confiável, muitas organizações estão adaptando sua gestão para corresponder as demandas do mercado, entretanto, tamanho exercício deve ser realizado de forma planejada pela prática das Relações Públicas, que visa fazer essa reestruturação sem que os valores patrimoniais se tornem obsoletos, ao ponto de afetar o posicionamento em ambiente interno e externo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho se propõe a desenvolver os conceitos e influências que tangenciam a reputação empresarial no cenário atual. Para tanto, cabe analisar o posicionamento das organizações no mercado, observando o seu perfil de atuação na maneira como se comunica: na maioria das vezes, pelo uso da sua imagem. Dessa forma, se torna imprescindível sustentar a imagem em valores reais à organização, para assim evitar que o seu posicionamento não se torne uma mera exposição volúvel e obsoleta.

Com isso, se tornou necessário direcionar nossos estudos para a área da comunicação organizacional, mediante a sua capacidade de planejar e estruturar tanto os relacionamentos da organização quanto os seus processos comunicacionais, a marca, e seus produtos e serviços. Enfatizamos, portanto, nossos objetivos específicos na intenção de: analisar as mudanças no escopo empresarial para legitimar o comportamento contemporâneo; analisar o processo de uso da imagem corporativa aos interesses e processos organizacionais; identificar os elementos responsáveis por compor a reputação; e, por fim, analisar o processo de gestão das Relações Públicas sobre as práticas organizacionais e aos processos de comunicação, como sendo estratégica para as organizações que buscam atingir a reputação dentro do relacionamento institucional.

Contudo, para desenvolver o tema deste trabalho partimos para o uso da metodologia de pesquisa bibliográfica, por considerar que, todo o conteúdo bibliográfico, assim que colocado a público, aproxima cada vez mais o pesquisador das informações e conhecimentos publicados por outros profissionais, que tiveram suas próprias análises e conclusões (MARKONI; LAKATOS, 2007, p. 185).

Nessa perspectiva, a pesquisa bibliográfica irá proporcionar maior familiaridade sobre o tema, ao proporcionar uma visão abrangente sobre os assuntos que direcionam a





compreensão das práticas das Relações Públicas na construção da reputação. Entretanto, dentro do modelo de pesquisa bibliográfica, inserimos o método analítico, capaz de delinear todas as influências e transformações que ocorreu sobre o tema, em seu desenvolvimento proporcionando, assim, maior familiaridade ao objeto de estudo (MARKONI; LAKATOS, 2007, p. 108). Desse modo, serão realizadas pesquisas em livros, sites das entidades da classe, artigos eletrônicos acadêmicos, revistas e jornais.

Todas as coletas de dados têm como base alguns dos principais filósofos e pesquisadores das áreas de comunicação, filosofia, sociologia, antropologia, administração e antropologia. Tais como os autores Gilles Lipovestky e Charles Sebastien, ambos filósofos franceses que ficaram conhecidos a partir de seus estudos feitos sobre a era *hipermoderna*. Zygmunt Bauman, sociólogo polonês que dedicou seus estudos voltados para as relações da Modernidade. Henry Jenkins, professor de Ciências Humanas e que se especializou em assuntos voltados a cultura e mídia, tendo como sua mais conhecida obra, o livro “Cultura de Convergência”. Richard Sennett, sociólogo e historiador norte-americano, conhecido por seus estudos voltados para área das ciências comportamentais, tendo como uma de suas obras mais conhecidas a “A corrosão do Caráter”, usada neste trabalho. Robert Henry Srour, cientista social e doutor em Ciências Humanas pela. Paulo Nassar, jornalista, professor da Escola de Comunicação e Artes de São Paulo (ECA-USP) e diretor geral da Aberje. Marlene Marchiori, organizadora de livros que abordam estudos sobre cultura, comunicação organizacional, identidade, imagem, reputação e planejamento de Relações Públicas. Roberto de Castro Neves, especialista em comunicação e imagem empresarial. Cláudio Cardoso, doutor em comunicação e Coordenador de Grupo de Novas Tecnologias e Comunicação Organizacional - GENTE. Gaudêncio Torquato, analista político, jornalista e consultor de comunicação. Belmiro Ribeiro da Silva Neto, administrador formado pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, atua como consultor e coordenador de marketing e comunicação corporativa na FGV. Paul A. Argenti, professor de comunicação empresarial e administração da TuCk School of Business. Cleuza G. Cesca, professora, pesquisadora e consultora científica da PUC-Campinas na área da Comunicação. Francisco Gracioso, publicitário, é presidente da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Roberto Porto Simões, um dos mais celebres pesquisador-professor de Relações Públicas do Brasil e autor de vários livros de comunicação, dentre eles “Relações Públicas: função política”. Margarida Krohling



Kunsch, internacionalmente reconhecida pelas suas obras e contribuições para a área das Relações Públicas é, atualmente, professora titular da Universidade de São Paulo

Sendo assim, o trabalho será dividido em três capítulos. No primeiro capítulo iremos analisar a importância que as memórias institucionais trazem para as organizações que buscam construir suas referências históricas e patrimoniais, para compor os pressupostos identitários das organizações. Portanto, vamos abordar a cultura, em seu contexto organizacional, revelando a sua importância para a criação de narrativas que identificam a organização para seus públicos, bem como os elementos que a formam. Todavia, este capítulo irá se completar com a abordagem sobre a identidade e suas formas de apresentar à organização, evidenciando, assim, as práticas das Relações Públicas como agente legitimador á todas estas ações organizacionais. Para tanto, iremos nos fundamentar nas obras: *“Memórias de empresa”*, do jornalista Paulo Nassar; *“Poder, cultura e ética nas organizações”* de Robert Henry Srour; *“Fases da cultura e comunicação organização 1 e 2”* da autora Marlene Marchiori; *“Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada”*, *“Comunicação Organizacional 1 e 2”*, *“Obtendo resultados com Relações Públicas”*, *“Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional”* e *“Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas”*, da autora Margarida Krohling Kunsch; e, por fim, Argenti *“Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação”*.

No segundo capítulo, iremos abordar a importância da imagem organizacional diante das crises anunciadas, analisando o processo de mudança quanto ao perfil do consumidor contemporâneo e a influência das novas tecnologias para os relacionamento da organização na medida com que, se torna primordial, evidenciar a valorização da comunicação institucional para uma boa imagem no mercado. Sendo assim, faremos uso sobre os livros: *“O mal-estar da pós-modernidade”*, *“Aprendendo a pensar com a sociologia”* de Zygmunt Bauman; *“Tempos hipermodernos”*, de Gilles Lipovetsky; *“Obtendo resultados com Relações Públicas”*, *“Comunicação organizacional: linguagem gestão e perspectiva”*, *“Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”* e *“Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas”* da autora Margarida Krohling Kunsch; *“Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas”* e *“Estratégias de comunicação nas empresas modernas”*, do autor Gaudêncio Torquato; e *“Relações Públicas: função política”* do autor Roberto Porto Simões.



Por fim, o terceiro capítulo, faz o encerramento aos os estudos, abordando as principais correntes teóricas sobre Reputação, e ilustrando o desempenho das Relações Públicas na criação e gestão da comunicação estratégica em seus ambientes empresariais. Para esse efeito, vamos utilizar obras dos autores Argenti “*Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*”, Marchiori, com “*Faces da cultura e da comunicação organizacional*” e Silva “*Comunicação corporativa e Reputação – Construção e defesa da imagem favorável*”.

Diante desse cenário, pudemos observamos a relação que existe entre a identidade, imagem e reputação de uma marca, produto ou serviço no mercado e as suas influências no contexto organizacional. Portanto, vamos ressaltar a importância das atividades de Relações Públicas para a gestão estratégica da comunicação organizacional, na busca pela construção de uma identidade compatível com a imagem alardeada pelas grandes empresas, capaz de atribuir a uma reputação confiável no mercado.

## **CONCLUSÃO**

Nos últimos cinquenta anos, o mercado empresarial foi se moldando até chegar ao que hoje podemos chamar de contemporâneo. A disparidade das informações, os investimentos em novas tecnologias e a quebra da rotina por uma sociedade multidisciplinar foram alguns dos principais fenômenos que impulsionaram o consumidor a ser, ao mesmo tempo, imediatista e exigente.

Nessa ambiência tudo se torna flexível e de fácil acesso. Os relacionamentos passaram a ser regidos em curto prazo o que, de certa forma, impulsionou as organizações a utilizarem a imagem midiática como ferramenta de diferenciação competitiva no mercado.

Em relações imediatistas, não existe uma ligação pessoal que estreite o envolvimento entre o público e a organização. Esse relacionamento superficial e momentâneo é caracterizado pelo comportamento flexível das organizações ao reagirem de acordo com a demanda empresarial que, muitas vezes, as fazem se comportar inversamente à sua natureza.

Portanto, essa perda de sentidos entre o que a imagem veicula ao que a organização realmente é, dispersou seus sentidos de valores culturais na sua identidade.



Como consequência, o público mais atento e acessível às atividades organizacionais, passa a cobrar por melhores práticas.

Nessa perspectiva, as organizações, se sentindo suscetíveis a possíveis crises empresariais, ocasionadas pela exposição que este novo ambiente propagava à sua imagem, passaram a corroborar o seu posicionamento no mercado por meio do uso estratégico da sua cultura e identidade organizacional, como meio de criar referência de sentido ao que se veicula.

Pela contribuição que a cultura faz ao fornecer pressupostos que sustentem os elementos compostos na identidade organizacional, foi possível sustentar o posicionamento de uma organização no mercado, tendo em vista a sinergia propagada pela sua imagem aos seus princípios identitários. Pois dessa forma, o relacionamento criou subsídios que correspondem tanto aos interesses institucionais quanto as expectativas externas, sem que se tornem ambíguos.

No entanto, essa estratégia de atuação também evidenciou as organizações de suas concorrentes. Tornou-se possível se relacionar efetivamente com seus consumidores, mesmo em um ambiente de rápidas interações e que a todo o momento se reinventa e faz mudar os desejos e as expectativas de consumo. Com isso, ganhou-se notoriedade e credibilidade a todos os seus públicos que passaram a se identificar com os propósitos éticos e verdadeiros de cada organização.

Essa postura caracterizada pela transparência, credibilidade, qualidade e inovação faz criar a confiança que cada público tem sobre a marca e seu produto e serviço. Portanto, esse processo de conquista sobre o respeito de cada indivíduo, obstina o desenvolvimento da reputação organizacional.

Entretanto, a gestão da reputação de uma organização pede um planejamento contínuo e estratégico de sua atuação. Isso porque tamanha conquista irá lhe atribuir, além de sucesso, uma exposição ainda maior sobre as suas atividades, tornando-a referência tanto para os consumidores quanto aos concorrentes. Portanto, será preciso que ela inove cada vez mais, garantindo o seu posicionamento no mercado e se atente, constantemente, sobre suas práticas, para que não ocorra nenhuma inconformidade que possa criar lacunas negativas à sua gestão.

Dessa forma, fica evidente a necessidade da utilização efetiva da comunicação organizacional como ferramenta interlocutora entre a organização e seu meio de atuação, tanto interno quanto externo. Sua capacidade se encontra em conhecer todos os atributos pessoais, processuais e históricos que a compõe, como meio de estruturar



mecanismos suficientes para as ações destinadas aos públicos. Assim, será possível fazer com que a organização reconheça suas potencialidades, bem como suas possíveis fraquezas e ameaças, na medida com que tamanha perspicácia possa vir a contribuir na execução de processos comunicacionais, obstinados a efetivar relacionamentos positivos á organização, para que seja conquistada a sua reputação por meio da imagem tangenciada pela sua identidade organizacional.

Sendo assim, podemos observar que o processo de interação entre a cultura, identidade, imagem e reputação é contínuo e retroalimentado. Ou seja, qualquer alteração que ocorra tanto na identidade quanto na reputação, influi, respectivamente, sobre a cultura e a imagem que, por fim, seguem alterando os seus valores entre si. Portanto essa interdependência precisa ser antes controlada para, então, ser legitimada.

Este agente legitimador é representado pela função das Relações Públicas na comunicação organizacional. Sua tarefa se encontra na administração de todos os processos comunicacionais da organização, com a proposta de torná-los viáveis, tanto em relação aos interesses da própria organização, quanto aos interesses do mercado, além de seus *stakeholders*.

Contudo, esse ambiente flexível e dinâmico que pressiona e expõe as organizações, fez as áreas da comunicação organizacional e Relações Públicas ganharem notoriedade como atividades estratégicas que atuam para desenvolver organizações distintivas e de sucesso para o mercado. Dessa forma, se torna imprescindível o uso dessas duas funcionalidades em tempos atuais, pois suas capacidades delineiam as ações que precedem o posicionamento das organizações no mercado e, que resultará num processo decisivo para uma imagem positiva, suficiente para fornecer subsídios que sustentem a reputação para ser possível consolidar e interagir relacionamentos dignos e duradouros com todos os seus públicos.



## REFERÊNCIAS

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: linguagem gestão e perspectiva** - vol. 1 e 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles e SEBASTIEN, Charles. **Tempos hipermodernos**. São Paulo: Bacarolla, 2004.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.