



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVAS FORTALECENDO MARCA E PRODUTO¹

Prof. Ms. Luiz Alberto Beserra de Farias

Unicsul/Cáspser Líbero

Resumo

O trabalho propõe a discussão do tema da comunicação organizacional como promotora de efeitos no contexto dos resultados do produto, em um determinado mercado, envolvido por sua marca, associando a si qualidades intangíveis oriundas da imagem percebida da instituição que o produz/fornece pelo público de interesse. Essa absorção-associação, responsável por agregar valor à marca-produto, seriam proporcionais à força que mova a raiz da cultura organizacional, no sentido de fortalecer identidade e esta reverberar como manifestação clara dos princípios da organização, dinâmicos mas efetivos no seu modo de ser, de agir e, por fim, de produzir-fornecer.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; imagem institucional; marca e produto.

Cultura de resultados

Habitualmente nos acostumamos a pensar cultura organizacional como se esta estivesse desvinculada dos resultados objetivos alcançados ou desejados pela organização. Como se as metas e a realidade cultural da organização fossem incompatíveis e dissociadas entre si. De acordo com Morgan (1996) “as organizações são minissociedades que têm seus os próprios padrões distintos de cultura e de

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



subcultura”¹, fazendo com que o processo de criação desse microsistema social seja ímpar, característico de organização a organização. Deste modo, não se poderia, por assim dizer, uniformizar um não-resultado como padrão, visto que os padrões não poderiam assim ser vistos, tal o grau de comprometimento que cada uma dessas minissociedades têm com suas próprias características, intrínsecas a suas relações internas e externas, enfim, às relações mantidas com os diversos públicos interagentes.

Pensamos, assim, que a comunicação nas organizações, em relação a seus públicos interno e externo, seja resultante do processo de criação e de fortalecimento de sua cultura organizacional, sujeita à dinâmica constante, oriunda de sua própria natureza. Parece-nos que seja também nessa cultura que deva residir a estruturação da identidade corporativa, a qual, por seu tempo, deverá ser assumida pelo *corpus* da organização e ser refletida o mais fielmente possível na impressão absorvida pelos diversos *stakeholders*² ligados à organização, resultando no fortalecimento da imagem corporativa.

O princípio para compreender e otimizar os resultados da cultura organizacional é analisar as relações existentes dentro do microcosmo social que é a organização, aqui analisada sob o ponto de vista de que seja o conjunto de “agentes coletivos, à semelhança de classes sociais” que “são planejados de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (Srou, 1998: 108)³. É nesse ambiente que se movem os relacionamentos que propiciam a formação e a permanente mutação da cultura organizacional, que classificamos como “um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente” (Srou, 1998: 174)⁴. Além da formatação espontânea e natural, deve-se ressaltar ainda que as deliberações formais de comportamento que emanam dos agentes gestores

¹ MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. P. 125.

² Públicos de interesse da organização.

³ SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 108

⁴ Idem. Pg. 174.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



enunciam o potencial de resultados do comportamento da organização e sua manifestação como cultura (Giangrande & Figueiredo, 1997: 61)⁵.

De acordo com Simões (1995)⁶, a partir das determinações contidas no planejamento estratégico da organização é que se enunciam os princípios filosóficos, que sedimentarão a ideologia da organização, a qual, por seu tempo, será manifesta por meio de comunicações formais ou informais, dirigidas ou massivas.

O resultado dessa equação, do formal com o informal – a cultura –, manifesta-se como instrumento formatador de uma identidade corporativa, que, segundo Costa (1995)⁷, “é a essência própria e diferencial da organização, objetivamente expressa por meio de sua presença, suas manifestações e atuações”. Os códigos, por seu tempo, vão ser acordados entre os agentes presentes na organização quanto a seus elementos básicos, em conformidade com

“as regras segundo as quais essas unidades podem ser selecionadas e combinadas, os significados à disposição do receptor e a função social ou comunicativa que desempenham” (Fiske, 1997: p. 108)⁸

A identidade é algo profundo: está impregnado na forma de ser e de fazer da organização, em sua atuação global e que é compartilhada por seu público interno. Assim, identidade e cultura podem ser vistas como dois elementos interativos.

Ainda de acordo com Costa (1995: 43),

“quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem”⁹.

⁵ GIANGRANDE, V. & FIGUEIREDO, J. C. **O cliente tem mais do que razão** – a importância do *ombudsman* para a eficácia empresarial. São Paulo: Gente, 1997. P. 61.

⁶ SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995. P. 67.

⁷ COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995. P. 43.

⁸ FISKE, John. **Introdução ao estudo da comunicação**. 3ª. ed. Porto: Edições Asa, 1997.

⁹ COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995. P. 43.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Os elementos s3gnicos existentes na organiza33o – express3es verbais e visuais – em conjunto com as mensagens expressas por produtos, propaganda e rela33es p3blicas, inseridos no contexto organizacional – que 3 estruturado pelo inter-relacionamento das pessoas –, estruturam a forma33o da cultura, que deve, por sua vez, dar moldes 3 identidade.

A repercuss3o desse processo formar3 a imagem corporativa, respons3vel pelo modo como 3 percebida a organiza33o por seus diversos p3blicos.

“A imagem 3 a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem 3 um instrumento estrat3gico, um conjunto de t3cnicas mentais e materiais, que t3m por objetivo criar e fixar na mem3ria do p3blico, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores s3o refor3ados ao longo do tempo (reimpregna33o da mente) por meio dos servi3os, as atua33es e comunica33es. A imagem 3 um valor que sempre se deseja positivo – isso 3, crescente e acumulativo –, e cujos resultados s3o o suporte favor3vel aos 3xitos presentes e sucessivos da organiza33o”. (Costa, 1995: 45).¹⁰

Ao p3blico a imagem funcionar3 como a tradu33o psicol3gica da identidade da organiza33o, a vis3o externa da empresa. Cabe lembrar que a imagem pode ser percebida tamb3m pelo p3blico interno e pelos seus dirigentes. Pode, ainda, ser percebida de modos diversos pelas categorias de p3blicos apresentadas.

A comunica33o organizacional, desse molde, pode administrar os processos de forma33o da equa33o que resulta na imagem corporativa.

O que questionamos 3 se o gerenciamento da comunica33o da organiza33o, permitindo uma vis3o externa da organiza33o – imagem – que corresponda 3 realidade vivida pela empresa – cultura e identidade – pode resultar em melhores possibilidades de relacionamento com os diversos p3blicos e, em especial, com o p3blico consumidor, fazendo com que o trabalho orquestrado da comunica33o organizacional leve por fim ao acr3scimo de qualidade e valora33o de produto e da marca, tornando-se diferencial de mercado.

¹⁰ Idem. P. 45.

¹ Trabalho apresentado no NP05 – N3cleo de Pesquisa Rela33es P3blicas e Comunica33o Organizacional, XXV Congresso Anual em Ci3ncia da Comunica33o, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Em tempos de globalização, marcados pelo “crescimento e aceleração de redes econômicas e culturais que operam em escala e base mundial”¹¹, a informação passa a ser elemento pré-requisitado no processo de consumo. A informação pode ser vista como elemento estratégico e diferencial, até mesmo de valor no momento de escolha. Propaganda, promoção e todo o composto de *marketing*¹² acabam por necessitar de mais e maiores valores a agregar ao produto e à marca, ampliando seu sentido de utilidade intangível e marginal.

Nesse momento, acreditamos, pode ser a imagem institucional, em consonância com a identidade corporativa, o diferencial. Para isso ser atingido, pensamos, deve-se lançar mão de equilibrada política de comunicação organizacional, que será responsável por valorizar a marca, e, a um só tempo, tornando-se diferencial no processo de aquisição do produto e ampliando a capacidade competitiva da empresa. Esse trabalho de maior fôlego, orquestrado, deve objetivar a conquista, ampliação e manutenção das bases, levando à maior participação pela organização no *market share* de seu segmento.

Mercados e consumidores: produtos e valores

Para o a efetivação dessa hipótese, de que a cultura agregue valor e inspire resultados, deverão ser analisadas, de forma global, as relações da organização com seus diversos públicos, a partir da análise do comportamento dos públicos diretamente formadores de seu padrão de cultura organizacional. O passo posterior é seguir rumo àqueles cuja observação da organização dá-se de forma externa, alheia ao processo de formatação da identidade desta.

Avaliar os relacionamentos intencionais e não intencionais, manifestos pela comunicação da organização – institucional e mercadológica – ou pela forma como

¹¹ O’Sullivan, Tim. **Conceitos-chave em estudos de comunicação e cultura**. Piracicaba: Editora Unimep, 2001. P. 118.

¹² Composto de *marketing* expresso pelos 4Ps: *product, price, place, promotion* (produto, preço, praça, promoção)

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



é vista, espontaneamente, redundará na possibilidade de compreender suas relações com seus públicos de interesse.

É nesse momento que cabe uma reflexão sobre a forma como a organização se vê, se enxerga. Muitas vezes o que pode ser percebido, com um olhar um pouco mais atento, é a deformação intencional da realidade na qual esteja circunscrita.

A comunicação organizacional é o foco de nossa atenção, partindo do pressuposto de que cultura organizacional resulte em identidade, que deve ser espelhada de forma macro em uma imagem positiva – mas de forma alguma apenas verossímil –, resultante de uma política efetiva de comunicação. E que possa influenciar no mercado consumidor, tornando-se diferencial da marca e do produto.

A publicidade resulta no fortalecimento dos vínculos imaginários de consumo, estimulando desejos e necessidades buscando a efetivação do ato de compra. Todavia, como dizíamos, vivemos momento de globalização, e esta

‘liga-se fortemente aos debates sobre ‘cultura mundial’ e emergiu como um conceito crítico no começo dos anos 80. (...) O crescimento de uma cultura global resultou de alterações principais e desenvolvimentos em mercados multinacionais e corporações, comunicações e tecnologias de mídia e sistemas mundiais de produção e consumo.’¹³

Como decorrência desses processos de influência mundial, tanto do ponto de vista cultural como de consumo e de produção, o perfil do consumidor também sofre alterações significativas. Além do aporte de novas tecnologias e de técnicas de mercado, que tornam produtos cada vez mais necessitados por oferecerem diferenciais àqueles que o buscam, há a incessante e acirrada concorrência.

A importação de valores culturais também pode significar consumidores com consciência crítica mais aguçada, capazes de diferenciar o produto pelo que sua empresa fabricante-fornecedora represente. Não é por nada que as políticas de responsabilidade social empresarial têm tornado-se tão populares e estimuladas. É a exigência do mercado, cuja tensão aguça-se a cada dia.

¹³ O’Sullivan, Tim. **Conceitos-chave em estudos de comunicação e cultura**. Piracicaba: Editora Unimep, 2001. P. 118.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



No momento do consumo, então, pode haver o peso de uma cultura organizacional, capaz de articular a identidade dessa organização e de manifestá-la publicamente sob a forma de imagem institucional, como elemento de decisão no ato de compra.

De acordo com Zozzoli, conceito da organização, imagem do produto e imagem da marca, não podem se dissociar pelas claras interfaces existentes (Apud Farias, 1999: 148)¹⁴. Assim, defendemos a necessidade de existência de vínculos entre a comunicação mercadológica com a realidade cultural da organização, por meio de ações conjugadas e estruturadas nas percepções da organização.

Caminhos da comunicação organizacional

Não há organização sem consumidores e não há produto que não seja objeto de uma organização. A inter-relação é tácita. À comunicação organizacional caberá compreender os processos de formação da cultura organizacional, buscando transformar essa cultura em ativo da organização, valorizando suas características. Para isso, há que se refletir sobre a formação da identidade corporativa manifesta nos processos sociais percebidos no interior dessa organização e nas formas de compreensão de si mesma.

Propomos que se estude a relação entre a cultura organizacional, identidade corporativa e a imagem institucional, o que pode vir a colaborar para a compreensão dos processos inter-relacionais das organizações com seus diferentes públicos, em especial os chamados colaboradores, responsáveis por construir, de dentro para fora, a imagem percebida pelo dito consumidor.

O desenvolvimento dessas atividades, de cunho analítico-qualitativo, talvez possa oferecer um estudo do comportamento da organização, estimulando-a a conhecer os reflexos da comunicação organizacional sobre a posição de mercado da organização.

Ainda cabe o estudo e a compreensão das questões externas que motivem o estado de coisas percebido. Não se pode avaliar uma organização isolando-a de seu contexto,

¹⁴ FARIAS, L. A. B. de. “Poder e cultura nas organizações contemporâneas”. In **Revista Unicsul**. São Paulo: Universidade Cruzeiro do Sul. Ano 4, número 6, dezembro de 1999.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

no qual podem ser encontrados inúmeros fatores condicionantes. A concorrência é um elemento que deve ser percebido e entendido, bem como a comunidade, as políticas do governo e a imprensa.

Mas sempre, em qualquer política de análise de cenários, como planejamento estratégico, deve-se levar em consideração os vetores da organização em análise. O *benchmark* deve ser buscado mas a aculturação das tecnologias deve vir ao encontro de uma sólida ponderação sobre o que é a organização. Sobre a comunicação interna que desenvolve, seus modelos de gestão (institucionais e de negócios) que a levaram até onde se encontra, como se adapta às macrotendências – e se as observa.

A organização será a equação dos fatores de seu macroambiente, influenciados e influenciadores de seu microambiente, redundando no clima organizacional. Conhecer os perfis dos públicos envolvidos e seus níveis de satisfação pode contribuir para o estabelecimento de prioridades empresariais, estimulando processos de motivação – qualidade e resultados.

A análise permanente desses elementos-chave pode significar um diagnóstico mais próximo da realidade.



Mídia e organização: caminhos comuns

Não podemos esquecer que as pessoas constroem suas discussões sobre os diversos assuntos agendadas pelos temas que os veículos de comunicação de massa agendam, a partir do destaque e da repetição recebidos pelas notícias. Ainda que convençionemos que a mídia não constrói opiniões, não podemos esquecer que sua pauta se trate de forte estímulo à forma como serão moldadas as impressões a respeito das organizações.

Também cabe à comunicação organizacional a interpretação dessa percepção externa, que, ao ser passada pela mídia, manifesta a opinião desta sobre o que representa a organização em questão.

Segundo Molotch e Lester¹⁵, há três agentes-chave ligados à construção da notícia: promotores (promoters), aglutinadores (assemblers) e consumidores (consumers) e, desse grupo, composto pelos responsáveis em transformar os fatos da organização em notícia, em agenda pública, pelos componentes da imprensa e pelos leitores/telespectadores, resultarão as maneiras como a organização será exposta e percebida.

A imprensa, decerto, necessita de canais permanentemente abertos junto à organização, até mesmo pelo fato desta ser híbrida – público e canal – e assim necessitar de uma forma diferenciada de ser vista.

O consumo de notícias e a espetacularização da mídia devem ser fatores que inspirem cuidados. O trabalho permanente desse nicho de comunicação é fundamental, visto que a construção da imagem pública da organização passa pelo viés da emissão de pareceres ajuizados da imprensa, liminar ou subliminarmente.

Mais do que comunicação com “produtos de prateleira”, cuja finalidade é a conquista de espaço, a intermediação da imprensa deve ser trabalhada com estratégias de longo termo, com fôlego. Não basta fixar a imagem da organização,

¹⁵ LESTER, Marilyn & MOLOTOCH, Harvey. “As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos” In TRAQUINA, Nelson (org.).

Jornalismo: questões, teorias e estórias. São Paulo: Comunicação e Linguagem, 1993.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



mas trabalhar para torná-la elemento referencial, capaz de suportar possíveis choques, oriundos de conflitos ou crises – acidentes, escândalos etc.

O espaço na imprensa deve ser visto, buscando o viés aqui proposto, pelo lado do mercado, que denota a importância na conquista das bases, mas a prevalência na sua manutenção. O investimento, então, não é no encaixe de pautas, pura e simplesmente, mas na efetivação de políticas de compreensão desse público, inscrito na base de sustentação da organização junto à opinião pública.

Últimas Considerações

As organizações, com suas transformações das últimas décadas, vivem em constante mutação e à procura de seu aperfeiçoamento em um cenário empresarial de maior competitividade dia após dia. É nelas que se encontra o maior foco de postos de trabalho, objeto de aspiração da chamada População Economicamente Ativa (PEA). O crescimento desses postos de trabalho é diretamente relacionado às políticas econômicas mundiais – balizadas pelo processo de globalização.

Justamente por ser o maior foco de postos de trabalho – na medida em que os governos têm deixado à iniciativa privada a missão de gerenciar as atividades de produção e de prestação de serviços –, a organização merece atenção especial porque é justamente aí que as pessoas permanecem a maior parcela do seu tempo.

A relação social existente no interior das organizações acaba por ser ponto central na vida de todos, visto que as manifestações e impressões colhidas ao longo da vida acabam por ir depositar-se no seio da instituição e o processo de formação da cultura empresarial, por sua vez, reverte-se na vida de cada um, causando efeito em dois sentidos, paralelamente.

Assim, a comunicação organizacional é moldada por impulsos externos e causa efeitos na vida das comunidades com as quais se relaciona, em especial a comunidade interna – os colaboradores.

Todavia, esses *inputs* percebidos pelo núcleo da organização são devolvidos na forma de uma cultura que se materializa na identidade corporativa e que reverbera,



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

correta ou de modo distorcido, sob o modelo mental atribuído à organização pela imagem corporativa.

Dessa relação podem advir diversos pontos – positivos ou negativos – à organização e, por conseqüência, à população interna, circunvizinha (comunidade) e consumidora, dependente em maior ou menor grau da vida da organização.

Por esses fatores, pelos reflexos que o microcosmo organizacional leva para a sociedade, pensamos ser necessária uma permanente pesquisa que se debruce sobre as causas e os efeitos dessa inter-relação, estimulando os agentes gestores dessas instituições a avaliar os efeitos das atividades junto aos públicos de interesse.



Bibliografia

BARROS FILHO, C. de. **Ética na Comunicação – informação ao receptor**. São Paulo: Moderna, 1995.

BUENO, W. da C. “A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial”. In **Revista Comunicação e Sociedade** nº 32, Umesp, 2º semestre 1999.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

_____. **La comunicación en acción** – informe sobre la nueva cultura de la gestión. Madri: Paidós, 1999.

FARIAS, L. A. B. “Poder e cultura nas organizações contemporâneas”. In Revista Unicsul. São Paulo: Universidade Cruzeiro do Sul. Ano 4, número 6, dezembro de 1999.

FISKE, J. **Introdução ao estudo da comunicação**. 3ª ed. Porto: Asa, 1997.

FLETA, L. S. **Fundamentos de Las Relaciones Públicas**. Madri: Sínteses, 1995.

GIANGRANDE, V. e FIGUEIREDO, J. C. **O Cliente tem mais do que razão**. São Paulo: Ed. Gente, 1997

HANDY, C. **A era da irracionalidade ou a gestão do futuro**. Porto: Cetop, 1992.

KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Relações Públicas e modernidade** – novos paradigmas na comunicação organizacional. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1997.

LESTER, Marilyn & MOLOTOCH, Harvey. “As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos” In TRAQUINA, Nelson (org.). **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. São Paulo: Comunicação e Linguagem, 1993

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O’Sullivan, Tim. **Conceitos-chave em estudos de comunicação e cultura**. Piracicaba: Editora Unimep, 2001.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

ORTIZ, R. **Um outro território** – ensaios sobre a mundialização. 2^a ed. São Paulo: Olho d'Água, 1997.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional** – usos e funções da propaganda em Relações Públicas. São Paulo: Summus, 1990.

RIEL, C. B. M. van. **Principles of corporate communication**. Londres: Prentice Hall, 1995.

SCANLAN, B. K. **Princípios de Administração e Comportamento Organizacional**. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1979.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3^a ed. São Paulo: Summus, 1995.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.