



A Relação entre a Identidade Projetada e a Percepção dos Funcionários¹

Ana Luísa de Castro Almeida²

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resumo

Este artigo analisa as percepções do público interno sobre os atributos projetados pela organização com o intuito de construir sua imagem. Entendemos identidade projetada como os sinais explícitos e implícitos através dos quais a organização expressa seus atributos-chave a seus públicos internos e externos, por meio de seu processo de comunicação corporativa. Nesta pesquisa buscamos entender *como a empresa se auto-apresenta e qual o grau de adesão do público interno ao que é projetado*. Mais especificamente, que atributos são definidos e deliberadamente escolhidos pela alta administração, para enfatizar determinadas características, e qual o nível de concordância e atratividade na percepção dos funcionários.

Palavras-chave: identidade projetada; comunicação organizacional; gestão organizacional.

Introdução

Uma das características importantes desse novo cenário, denominado contemporaneidade, é que ele apaga as linhas divisórias entre o político-econômico, o social e o cultural, não existindo nenhuma força que exerça o controle e dê forma e significado à sociedade. Convivemos com as possibilidades, a construção e desconstrução dos sentidos, os textos e hipertextos, o presente determinado pela antecipação do futuro, as representações e simulacros, o dito e o não-dito. É um tempo de opções: de unicidade e pluralismo; de combinação de tradições e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005.

² Bacharel em Relações Públicas e Jornalismo (PucMinas), especialista em Comunicação Integrada (PucMinas), mestre em Comunicação (UFRJ) e doutora em Administração (UFMG). Docente da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.



de modelos identificatórios; de fragmentação e simbolismos. A compreensão dessa nova cena organizacional, carregada de subjetividades, exige novos conceitos, categorias e abordagens. E, é dessa forma que os espaços organizacionais se caracterizam como um movimento de contínua reinterpretação da realidade e das relações, a partir de redes subjetivas criadas e recriadas por meio da troca de recursos e informações entre os membros da organização e da sociedade. Nesse sentido, valoriza-se o entendimento de conceitos como identidade e imagem organizacionais, os quais interagem e se inter-relacionam, como expressões sociais, num espaço de criação e renovação de intercâmbio simbólico.

Os estudos sobre identidade organizacional vêm ampliando muito, nos últimos anos e, para o interesse específico desta pesquisa, fizemos algumas escolhas que sustentam sua base teórica, representadas nos trabalhos realizados pelos seguintes pesquisadores: Albert e Whetten, 1985; Ashforth e Mael, 1989, 1996; Whetten e Godfrey, 1998; Elstak e Van Riel (2004); Carroll e Van Riel (2001); Cheney e Christensen (1999, 2003); Dutton e Dukerich (1991); Dutton, Dukerich e Harquial, (1994); Smidts, Pruyn e Van Riel (2001); Schultz, Hatch e Larsen (2000).

A relevância deste trabalho para os estudos das áreas de comunicação organizacional pode ser resumida no maior entendimento do discurso organizacional e seus reflexos sobre a percepção dos funcionários. Ou seja, em que medida o que a organização diz tem ressonância para seus funcionários, como se dá o alinhamento ou não alinhamento entre o discurso organizacional e as percepções internas e os reflexos para a organização.

A Identidade nas Organizações

Os estudos sobre identidade nas organizações, na sua grande maioria, foram construídos a partir da Teoria Social da Identidade, com os trabalhos de Albert e Whetten (1985, p. 264) que definem identidade organizacional como “uma questão de auto-reflexão: quem somos enquanto organização”. Para os autores, identidade nas organizações tem como base três características: a centralidade, a distintividade e a permanência. Nesse sentido, identidade organizacional é o que é considerado pelos empregados como a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente, o futuro. Esta definição é citada reiteradamente pela literatura sobre



identidade nos trabalhos de Dutton e Dukerich, (1991); Fiol e Huff, (1992); Dutton et al. (1994); Ashforth e Mael, (1996); Gioia (1996); Bouchikhi, Fiol, Gioia et al (1998), dentre outros.

A primeira característica tem como foco os atributos fundamentais que representam o que a organização é, seus objetivos e missão. Ashforth e Mael (1996) referem-se à característica do que é central como um sistema interno de crenças, valores e normas que constrói o sentido para os empregados sobre o que é a organização e, ao mesmo tempo, contribui para direcionar suas ações. A segunda característica, distintividade, define sua individualidade separando-a do todo, diferenciando-a do grupo, promovendo-lhe uma única identidade. (Ashforth; Mael, 1989). A distinção é sempre utilizada pelos empregados para demarcar e sustentar determinadas bandeiras. (Ashforth; Mael, 1996). A característica de permanência enfatiza a longevidade, ou seja, os atributos que são mantidos ao longo do tempo sem se modificarem.

Pratt e Foreman (2000) acrescentam que as organizações podem ter múltiplas identidades quando há concepções diferentes sobre o que é central, distintivo e permanente. Da mesma forma que psicólogos e sociólogos afirmam que o indivíduo tem múltiplas identidades, as organizações têm sido concebidas como tendo vários “eus”. (Pratt; Foreman, 2000; Ashforth; Mael, 1996; Elsbach; Kramer, 1996).

Nos últimos dez anos, através de vários estudos comprovou-se a impossibilidade de se ter uma única definição do conceito de identidade, porque esta sempre depende do ângulo pelo qual é analisada. Nessa abordagem, Van Riel (2005), descreve quatro tipos de identidade: percebida; projetada; desejada e aplicada:

1. A *identidade percebida* significa a coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização: o que constitui a essência da organização, o que a distingue de outras e o que permanece ao longo dos anos.
2. A *identidade projetada* é a auto-apresentação da organização, ou seja, como a organização divulga seus atributos-chave a seus públicos internos e externos através da comunicação e de seus símbolos.
3. A *identidade desejada* é a “figura dos sonhos” da alta administração, o que eles acreditam que a organização deva inferir a partir de sua liderança.
4. A *identidade aplicada* consiste nos sinais através do comportamento dos membros da organização que são transmitidos conscientemente ou inconscientemente a todos os níveis da organização.

Entender o processo de construção da identidade, pode contribuir para que a



organização gerencie aspectos sob os quais ela tem condições de exercer um certo controle, o que pode vir a significar uma vantagem competitiva. No entanto, como um processo social que envolve a participação de diversos atores, várias fontes formais e informais de informações, construção e desconstrução de sentido, torna-se um desafio ainda maior para a organização entender e atuar sobre alguns aspectos que diretamente lhe competem.

O efetivo gerenciamento da identidade resulta em uma imagem corporativa favorável e, ao longo do tempo, em uma reputação positiva junto a seus *stakeholders*, contribuindo para que estes tenham uma disposição favorável em relação à organização. A identidade exerce forte papel na diferenciação e posicionamento da organização sendo trabalhada por meio de um adequado processo de comunicação, em que são criadas estratégias e instrumentos para gerar um alto nível de conscientização sobre o que a organização deseja expressar a grupos internos e externos de seu relacionamento. (Balmer e Stotvig, 1997; Anspach, 1983; Gray e Smeltzer, 1985; Downey, 1986, 1987). Há uma intenção deliberada sobre a criação destes artefatos que indicam o estilo da organização e transmitem significados utilizados em sua comunicação, representando o material simbólico que dá sentido ao propósito da organização. (Hatch e Schultz, 2000).

O foco de análise desta pesquisa se dá especificamente na identidade projetada, que é entendida como sendo os sinais explícitos e implícitos pelos quais a organização expressa seus atributos-chave a seus *stakeholders* através da comunicação e seus símbolos. (Van Riel, 2005). Em outras palavras, a identidade projetada é formulada e divulgada pela alta gerência utilizando os canais de comunicação e técnicas de gerenciamento de impressões com o intuito de criar a identidade coletiva da organização. (Dutton et al., 1994; Elstak; Van Riel, 2004). Ela se expressa através da comunicação corporativa, considerada um instrumento gerencial pelo qual a empresa conscientemente utiliza todas as formas de comunicação para criar uma base de relacionamento favorável com os grupos de seu interesse. (Van Riel, 1995).

A Estratégia de Pesquisa

A pesquisa foi conduzida na Fundação Dom Cabral, instituição denominada como centro de desenvolvimento de executivos e empresas, com parcerias internacionais com instituições de ensino como o *Insead* (França); *Kellogg Graduate School of Management* (USA); *UBC-University of British Columbia* (Canadá). A FDC é uma



empresa mineira, com 28 anos de atuação, considerada referência nacional no setor de educação para executivos, tendo entre seus clientes uma parcela significativa das 500 maiores empresas do país. Por ano, a Fundação Dom Cabral atende a mais de 600 empresas e cerca de 9.000 executivos. Não só o número é expressivo como também representa grande parte do corpo gerencial das maiores empresas brasileiras. Sua equipe, composta por núcleos administrativo e técnico, conta com 229 funcionários e 335 professores, com distintos vínculos e níveis de dedicação. Destaca-se que a maioria de seus professores se enquadra na relação de prestador de serviços. A estratégia de definição dos entrevistados foi feita por meio de uma amostra intencional, em que segmentamos o público interno em funcionários (núcleo técnico e administrativo) e professores. Os critérios adotados para a seleção dos entrevistados permitiram trabalhar com dois segmentos de público que possuem papéis, expectativas e visões distintas, dependendo do “lugar” de cada ator social diante da organização.

A Questão Central da Pesquisa

A questão central desta pesquisa pode ser sintetizada em: *quais são os impactos da identidade projetada sobre a percepção dos públicos interno?* Para responder a essa questão central, foram pesquisados os aspectos, a seguir:

- A projeção da identidade da Fundação Dom Cabral no espaço público.
- O grau de concordância com a identidade projetada da FDC.
- O grau de atratividade dos atributos projetados na percepção do público interno.

O modelo desta pesquisa teve como propósito analisar o que a organização projeta como sendo “sua verdade” e de que forma as pessoas se apropriam ou não desta “verdade”; quem ela diz que é, quem as pessoas pensam que ela seja; o alinhamento entre o seu discurso, suas ações e as percepções de seu público interno. Ao conhecer estas percepções, a organização se capacita melhor para delinear uma política de relacionamento que sustente de forma mais efetiva uma reputação positiva. A estratégia de pesquisa adotada, compreendeu as abordagens qualitativa e quantitativa.

Estudo preliminar

Com o propósito de identificar os atributos projetados pela Fundação Dom Cabral foi desenvolvido um estudo preliminar por meio da análise documental de todo o material



de divulgação produzido pela instituição no ano de 2004. Neste estudo, foram analisados os folhetos institucionais; folhetos de cursos e de programas abertos e fechados; *homepage*; portal específico para clientes e vídeo institucional. Foram identificados 56 atributos, os quais, em seguida, foram submetidos aos membros da alta administração – presidente, diretores e líderes – para a escolha dos atributos considerados mais representativos, de acordo com suas percepções. Em seguida, foi feito um outro levantamento com 10 empresas clientes – todas compradoras de programas em 2004 – em que buscou-se identificar atributos percebidos que não constavam no material de divulgação da FDC.

No total, foram selecionados os 15 atributos mais citados que foram base para a elaboração do instrumentos de coleta de dados utilizados tanto na abordagem qualitativa quanto na quantitativa. A identidade projetada foi analisada considerando-se duas dimensões: o grau de concordância e de atratividade dos atributos projetados. Concordância com identidade projetada significa o grau em que as características da identidade projetada correspondem à percepção dos *stakeholders* (Elstak; Van Riel, 2004) e atratividade avalia a percepção de apelo que o atributo possui. Os atributos de baixa atratividade dão pouca distintividade à organização e, em geral, tratam-se de características comuns a organizações de um mesmo setor.

Atributos projetados pela FDC

A abordagem qualitativa adotada, teve dois objetivos: o primeiro, de investigar detalhadamente o entendimento de cada um dos 15 atributos identificados no estudo preliminar sobre a identidade projetada para que se definisse a linguagem que melhor representasse o significado de cada atributo e, o segundo, a percepção em relação à concordância ou não com os atributos projetados. Como resultado, foi possível elaborar uma listagem dos 15 atributos, consolidada em cinco construtos de acordo com os significados de cada atributo. A seguir, apresentamos o resultado dos atributos identificados.

Quadro 1 Identificação dos Atributos e dos Construtos da Identidade Projetada

1. RAZÃO DE SER Desenvolvimento de executivos e empresas.
2. ESCUTA COMPROMETIDA Trabalha com as empresas (e não para); Soluções específicas para cada cliente; Parcerias e alianças com empresas clientes; Rigor em seus princípios e valores.
3. CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO Soluções educacionais inovadoras; Equilíbrio entre teoria e prática; Professores que utilizam o conhecimento aplicado; Adota padrões e modelos internacionais; Rígido padrão acadêmico.
4. DIFERENCIAÇÃO Parcerias e alianças internacionais; Instituição de elite; Atende a grandes empresas; É referência no setor de educação para executivos.
5. DESEMPENHO FINANCEIRO Altos resultados financeiros.

FONTE: dados da pesquisa qualitativa

Adotou-se como técnica de coleta de dados na pesquisa qualitativa, entrevistas individuais com apoio de roteiro semi-estruturado e como instrumento básico de análise a análise de conteúdo. A abordagem quantitativa, no segundo momento, permitiu confirmar ou não a pertinência dos atributos identificados, nessa etapa da pesquisa, como representativos da FDC. O dimensionamento da amostra foi efetuado mediante a utilização das técnicas estatísticas de amostragem. O número de entrevistados do público interno foi determinado utilizando-se um nível de confiança de 95% e um erro máximo tolerável de 5,8%. Com esses requisitos encontra-se um tamanho de amostra de 193 entrevistados.

Tabela 1
Configuração da Amostra para Público Interno

PÚBLICO INTERNO	População	Amostra
Funcionários	229	80
Professores	335	113
TOTAL	587	193



A Identidade Organizacional Projetada e a Percepção dos Públicos Internos

Resultados Qualitativos

Constatou-se, por meio da pesquisa qualitativa, uma relação direta entre a identidade projetada pela Fundação Dom Cabral e o grau de concordância dos públicos internos com os atributos projetados. O primeiro construto inclui um único atributo - a *razão de ser* da FDC - que é o “*desenvolvimento de executivos e empresas*”, atributo esse reconhecido como o principal. Há consenso de que esse é o atributo mais representativo e que a FDC trabalha igualmente tanto para o desenvolvimento de executivos quanto de empresas, direcionando esforços para atender às especificidades e demandas de cada segmento. Esse também é seu slogan, projetado em todas as peças de divulgação.

O segundo construto, denominado *escuta comprometida*, engloba quatro atributos (trabalha *com* as empresas e não *para*; soluções específicas para cada cliente; parcerias e alianças com empresas clientes; rigor em seus princípios e valores) traduzindo, nesse conjunto, a forma pela qual a FDC interage na sua relação com empresas e executivos.

Na pesquisa qualitativa, observou-se que há uma forte percepção por parte de professores e funcionários de que a FDC trabalha tanto *com* como *para* as empresas. Destacam que a solução depende da demanda: em alguns momentos as soluções são customizadas e, em outros, as soluções podem vir a atender a mais de uma empresa. Ressaltam também que customizar implica em um custo maior que muitas vezes os clientes não podem ou não estão dispostos a arcar. Em relação a *parcerias com empresas clientes*, observa-se uma grande valorização destas, sendo distinguida como um diferencial da instituição, com recomendações para se buscar um maior estreitamento no relacionamento com presidentes de empresas. Explicitam as distinções entre as parcerias, reconhecendo perfis e atividades específicas que atendam aos objetivos propostos em cada uma das parcerias. Outro aspecto revela a característica de longo prazo das parcerias, consolidando relações entre empresas e a Fundação. O atributo, *rigor em seus princípios e valores*, pode ser analisado dentro de duas perspectivas: na relação Fundação e clientes; e na relação Fundação, funcionários e professores. Na relação FDC e clientes há concordância, por parte de funcionários e



professores, de que o rigor em seus princípios e valores baliza ações e comportamentos. Alguns depoimentos fazem ressalvas ao risco de que o processo de crescimento atual da instituição possa interferir nesse atributo, temendo um enfraquecimento deste atributo. Recomendam que os princípios e valores sejam explicitados de forma clara e constante a novos funcionários e professores. Na relação da Fundação com professores e funcionários foram apontados pontos críticos no processo de gestão de pessoas, comunicação e clima interno.

O terceiro construto, compreende os itens relacionados à *construção do conhecimento* (soluções educacionais inovadoras; equilíbrio entre teoria e prática; professores que utilizam o conhecimento aplicado; adota padrões e modelos internacionais; rígido padrão acadêmico) que indicam a maneira como a FDC lida com o processo de geração e transmissão de conhecimento. Os depoimentos indicam concordância quanto a ser uma instituição de soluções educacionais, mas alguns questionam a inovação, apontando para uma necessidade de ousar mais, buscar o novo, criar e não apenas ser uma repassadora de conhecimentos.

Os atributos, *equilíbrio entre teoria e prática* e *professores que utilizam o conhecimento aplicado*, mostraram uma tendência hoje pela busca da teoria, embora a maioria tenha clareza de que o foco da FDC é o conhecimento aplicado. Sobressaíram os depoimentos que sugerem uma evolução, principalmente em relação ao perfil de seus professores, que hoje buscam uma maior qualificação, uma formação acadêmica mais consistente. Os *padrões e modelos internacionais* também foram descritos como importantes, considerados por alguns como exigência do mercado, reconhecendo a necessidade de adequá-los à realidade das empresas brasileiras.

O atributo, *rígido padrão acadêmico*, identificado na pesquisa preliminar com clientes, não é percebido por professores e funcionários, sendo inclusive negado pela maior parte dos entrevistados. Alguns, no entanto, sugerem a necessidade não de um rígido, mas rigoroso padrão acadêmico, no sentido de fortalecer metodologias e teorias. Esse atributo foi identificado na pesquisa prévia com clientes e a pesquisa qualitativa indica que não faz parte dos atributos da Fundação.

O quarto construto, inclui aspectos que contribuem para uma *diferenciação* da FDC (parcerias e alianças internacionais; instituição de elite; atende a grandes empresas; é referência no setor de educação para executivos). Dentre estes aspectos, três foram citados pelos clientes, não aparecendo em seu material de divulgação: instituição de elite; atende a grandes empresas; é referência no setor de educação para executivos. Os



três foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados, indicando-os como parte de sua identidade projetada. Afirmam que seu perfil de clientes são as grandes empresas (com exceção do PAEX – Parceiros para Excelência) e seus executivos, o que, de certa forma, a direciona para ser uma instituição de elite.

Há também concordância de que a FDC é referência no setor de educação para executivos, apontando que nos últimos anos ela adquiriu maior visibilidade e projeção. Mesmo considerando sua imagem e marcas fortes, há vários depoimentos que sugerem a necessidade de uma maior divulgação.

O atributo *parcerias e alianças internacionais* é considerado distintivo, sendo citado como muito importante. No entanto, alguns depoimentos consideram que não há uma parceria efetiva e sim uma relação de fornecedor. Ou seja, as instituições internacionais enviam seus professores para darem aula na FDC ou a FDC envia seus alunos em atividades específicas. Ressaltam que a parceria deveria ser construída de forma mais sólida, com projetos conjuntos, pesquisas, intercâmbios, numa relação de mão dupla.

O quinto construto, *altos resultados financeiros*, não é percebido por funcionários e professores. Pelo contrário, estes destacam que nos últimos anos ela tem conseguido receita positiva, mas não boa lucratividade. Apontam para algumas características específicas do tipo de negócio e reconhecem a necessidade de melhorarem nesse aspecto. Alguns depoimentos destacaram os investimentos que permitiram seu crescimento nos últimos anos.

Dos cinco atributos identificados nos estudos preliminares com clientes (*instituição que atende grandes empresas, instituição de elite, referência no setor de educação para executivos, rígido padrão acadêmico, altos resultados financeiros*) constatou-se, por meio da pesquisa qualitativa com professores e funcionários, que três fazem parte de sua identidade: instituição que atende grandes empresas, instituição de elite, referência no setor de educação para executivos e dois atributos não são reconhecidos como constitutivos do que é a FDC: rígido padrão acadêmico e altos resultados financeiros.

Podemos afirmar, com base na da pesquisa qualitativa, que há um alinhamento entre o que a Fundação diz sobre si mesma e a percepção de seus públicos internos.

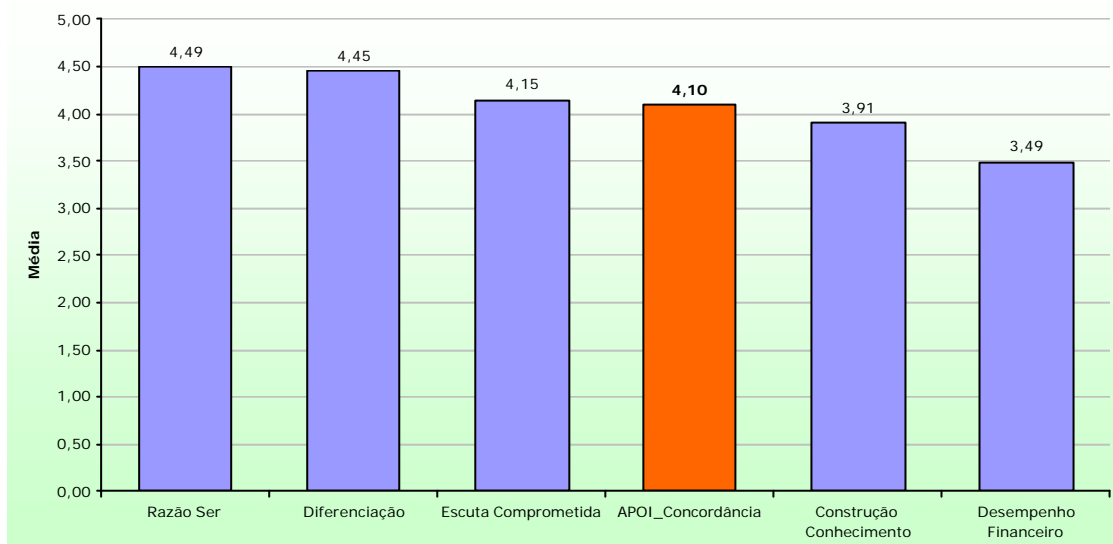
Resultados Quantitativos

A dimensão da Identidade Projetada (APOI) foi avaliada em dois quesitos: em que grau funcionários e professores consideram que a FDC age de acordo com os atributos

projetados e qual o grau de atratividade de seus atributos. Os resultados do gráfico 1 e 2, da pesquisa quantitativa, mostram que todas as dimensões do modelo apresentaram resultados altamente significativos para a FDC (escala de referência: 1 a 5). Os resultados revelam que é altamente significativo o grau de concordância do público interno com a identidade projetada (APOI_C) e que os atributos projetados (APOI_ATT) são percebidos como atrativos. Em APOI_C averiguou-se em que grau o público interno considera que a FDC age de acordo com o que ela projeta. Os resultados descrevem um forte alinhamento entre o que a empresa diz sobre si mesma e como ela age, na percepção de funcionários e professores.

GRÁFICO 1:

Médias dos construtos da dimensão APOI_Concordância



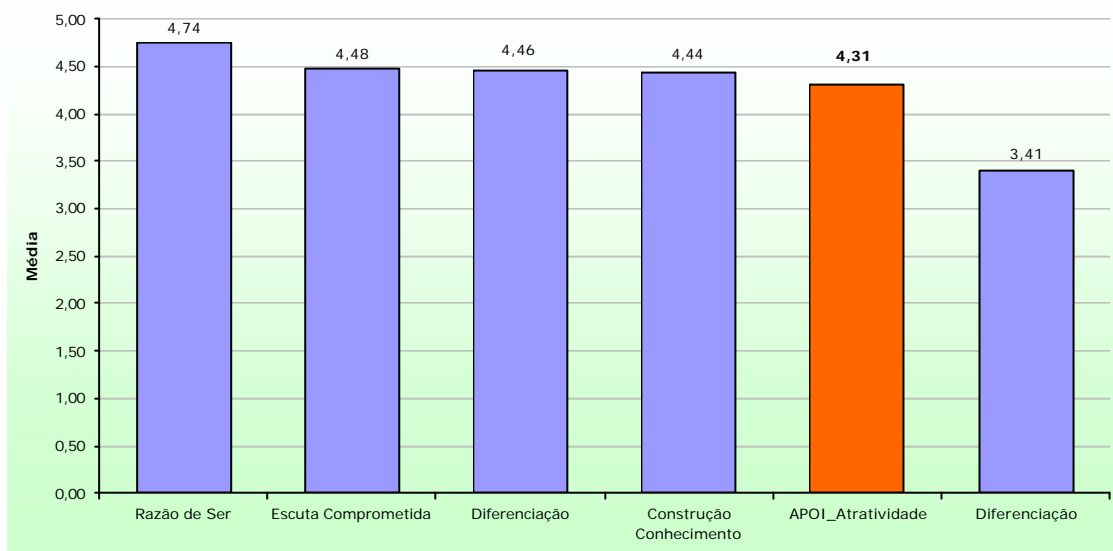
FONTE: dados da pesquisa

O Gráfico 1 apresenta as médias referentes aos construtos que compõem a dimensão APOI Concordância, obtendo a média geral o valor de 4.10, numa escala de 0 a 5,0, o que indica alto grau de concordância com os atributos divulgados. A média dos construtos *Razão de Ser* e *Diferenciação* são significativamente superiores às médias dos demais construtos. Isso indica que “desenvolvimento de empresas e executivos” é considerado pelo público interno como o atributo com o qual a FDC age em maior grau de concordância. O construto *Diferenciação* avalia os atributos “é referência no setor de educação para executivos”; “atende a grandes organizações”; “possui alianças e parcerias internacionais”; “é uma instituição de elite”. Este é o segundo construto mais significativo. *Escuta Comprometida* (“trabalha com as organizações e não para”;

“desenvolve soluções específicas para cada cliente”; “age com rigor em seus princípios e valores”; “possui parcerias com empresas clientes”) apresentou média 4.15, numa escala de 5.0. O construto *Construção do Conhecimento* (“adota soluções inovadoras”; “busca o equilíbrio entre teoria e prática”; “professores que utilizam o conhecimento aplicado”; “adota padrões e modelos internacionais”) indica moderada concordância e o construto *Desempenho Financeiro* apresenta grau de concordância significativamente inferior aos demais, apontando que professores e funcionários não percebem a instituição como sendo de “altos resultados financeiros”.

GRÁFICO2:

Médias dos construtos da dimensão APOI_Atratividade



As médias referentes aos cinco construtos componentes de APOI Atratividade estão apresentadas no Gráfico 2. A média geral de APOI Atratividade representada pelo valor de 4.31 indica que o público interno considera que os atributos divulgados pela FDC como representativos de “quem somos enquanto organização” são considerados atrativos pelos seus funcionários e professores. Isso significa que na percepção deles, a FDC tem procurado fortalecer atributos que lhe assegurem distintividade. Da mesma forma que a concordância, o atributo “desenvolvimento de empresas e executivos” foi considerado o de maior atratividade. Em segundo lugar aparece o construto *Escuta Comprometida*, com média 4,48 estatisticamente superior aos construtos restantes,



apontando que professores e funcionários consideram os atributos que compõem este construto com alto grau de atratividade. O construto *Desempenho Financeiro* apresenta grau de atratividade significativamente inferior aos demais, indicando que o público interno não considera altos resultados financeiros como atrativo.

Conclusões

O estudo sobre a projeção da identidade da Fundação Dom Cabral mostrou-nos um forte alinhamento entre o que a instituição divulga e a percepção de seus funcionários e professores. Os resultados empíricos mostraram que o público interno concorda, em grau altamente expressivo, com o discurso da instituição sobre quem ela é, como atua, seus diferenciais, sua relação com clientes etc. Há um reconhecimento, por parte destes, de que a FDC age de acordo com o que divulga, o que lhe assegura confiabilidade e credibilidade. Alguns aspectos indicados pelos funcionários e professores sinalizam pontos de transição no atual momento da FDC, seja em função de seu crescimento, do mercado, de mudanças em seus processos de gestão, afetando as percepções de algumas de suas características. Como dissemos anteriormente, os atributos embora representem a essência da instituição, lhe confirmam *distintividade* e permaneçam ao longo dos anos, sofrem interferências do ambiente interno e externo, necessitando serem revistos e consolidados, na medida em que se transformam.

Se, por um lado, a organização tem como definir e gerenciar a definição e projeção de seus atributos, por outro lado, a forma como estes são percebidos depende de vários fatores que vão desde o contexto social, características e expectativas de cada *stakeholder* em relação à instituição, influência de outros atores sociais, papel dos meios de comunicação dentre outros. Nos estudos teóricos vimos a importância de um alinhamento entre o que a instituição projeta e as percepções internas, uma vez que o



público interno rejeita ou adere aos atributos projetados pela organização. Quando os funcionários não concordam com os atributos projetados pela organização isso significa que não há credibilidade no discurso organizacional, o que implica também num questionamento por parte do público externo, fragilizando sua imagem corporativa.

Referências Bibliográficas

ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1985. p. 179-229.

ANSPACH, R.R. Shaping your bank's corporate identity, *The International Journal of Bank Marketing*. v.15, n.10, p.20-30, 1983

ASHFORT, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. (Ed.). *The embeddedness of strategy*. Greenwich: JAI Press, 1996. p.19-64. *Advances in Strategic Management*, v.13.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, v.14. n.1, p.20-39, 1989

BALMER, J.M.T.; STOTVIG, S. Corporate identity and private banking: a review and case study. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford, v.15, n. 5, p.169-184, 1997.

BOUCHIKHI, H. et al. The identity of organizations. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. Califórnia: Sage Publications, 1998.

CARROLL, C. E.; VAN RIEL, C. B. M. . We who are many form one body: organizational identification and the impact of multiple perceptions of identity and image in a global policy-setting organization. In: THE ACADEMY OF MANAGEMENT'S ANNUAL CONFERENCE, 2001, Washington. *Proceedings of...* Washington: European Academy of Business in Society 2001.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T. Identity at issue: linkages between internal and external organizational communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L.L. (Ed.) *New handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage Publications, 1999.

DOWNEY, S.M. The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, v.31, n.4, p.7-12, 1986/1987.



DUTTON, J. E.; DUKERICH, J.M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v.34, p.517-554, 1991.

ELSBACH, K.D.; KRAMER, R.M. Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, v.41, n.3, p. 442-476, 1996.

FIOL, M.C.; HUFF A. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, Oxford, v.3, n. 29, p.267-85, 1992.

GIOIA, D.A , THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v.41, n.3, p.370-403, 1996.

GRAY, E.R.; SMELTZER, L.R. SRM forum: corporate image: an integral part of strategy. *Sloan Management Review*, v.24, n.4, p.73-78, 1985.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, Majken. Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000. 272p.

PRATT, M.G.; FOREMAN, P. O. Classifying managerail responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.18-42, jan. 2000.

SCHULTZ, Majken, HATCH, M.J., LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking Identity, Reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000. 272p.

SMIDTS, A.; PRUYN, H.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. v.49, n.5, p.1051-1062, 2001.

VAN RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239p.

VAN RIEL, C.B.M. *Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management*. Londres, Routledge, 2005. No prelo.

WHETTEN, David A., GODFREY, Paul C. (Ed.) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.