



A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas ¹

Camila Krohling Colnago²

Resumo: A comunicação organizacional, entendida como elemento de caráter estratégico para a gestão e a administração das organizações modernas, representa um importante canal de troca de informações e relacionamento entre o ambiente interno das empresas e o mundo exterior a elas: seus públicos, o mercado e a sociedade em geral. É a comunicação que viabiliza a construção da cultura organizacional e da identidade corporativa, e que permite que as organizações gerem no ambiente externo uma imagem institucional coerente e competitiva. O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa qualitativa exploratória que pretendeu analisar o papel da comunicação organizacional na construção e manutenção de uma imagem institucional sólida e estrategicamente definida.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; identidade corporativa; imagem institucional.

Dentre as variadas atividades desenvolvidas pelas empresas para o perfeito andamento de seus processos, para sua organização e para sua sobrevivência no mercado, a comunicação de sua essência, suas virtudes, interesses, posturas e estratégias, figura entre as demandas mais complicadas, visto que toda e qualquer ação, intencionalmente ou não, comunica algo a alguém, como assegura Bernstein (1991).

Olins (1990, p. 29) acrescenta que “o fato de que a empresa existe de qualquer modo é por si mesmo uma forma de comunicação”, o que significa que simplesmente por existir e comporta-se, da maneira como for, uma instituição já produz conteúdos que são transmitidos a seus públicos.

O grande problema verificado neste contexto é que apesar dos esforços empreendidos, dificilmente o receptor de uma mensagem tem conhecimento amplo e completo sobre o objeto emissor, e por isso, normalmente decodifica a mensagem de maneira parcial ou corrompida, e acaba por interpretá-la de acordo com sua visão, e não necessariamente como espera-se que interprete, formando assim, sua própria imagem sobre o objeto, no caso, a empresa comunicante.

Em seus estudos de investigação de redes de comunicação em empresas, Kennedy (1977) identificou elementos e momentos de interação entre grupos internos e

¹ Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

² Bacharel em Comunicação Social/ Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Pós-Graduada em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP) e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: camila.colnago@gmail.com



grupos externos, e considerando-se que além das ações formais de comunicação, esse relacionamento informal entre membros - entre si e entre eles e os diversos grupos externos - contribui para a divulgação de um grande volume de conteúdo não-oficial, concluiu a autora que o intercâmbio de informações que se processa nessas relações é o grande fator desencadeante das impressões que se formam a respeito das organizações.

A importância do cuidado com o público interno então faz-se clara, primeiro porque os diversos atores são agentes comunicadores da realidade organizacional; também porque têm e transmitem imagens nem sempre coincidentes, resultantes de sua crença na organização e de suas estratégias particulares dentro dela; mas principalmente porque ajudam a construir a identidade corporativa (elemento inerente à imagem), que refere-se não somente a símbolos, material impresso, estrutura física e produtos de uma empresa, mas também à sua organização interna e à parcela de contribuição individual para a formação do todo. Sobre isso, Marken (1990) argumenta que quando habilmente gerida, a comunicação torna-se capaz de gerar efeito muito positivo sobre os colaboradores de uma empresa, o que, por si só, caracteriza-se como importante passo para a criação de uma imagem favorável no mercado.

Complementando, Martins (2001) afirma que não existe uma única imagem institucional, mas tantas quantas forem necessárias, visto a variedade de públicos e intenções da empresa. Para ele, as imagens são projetadas e entendidas de variadas maneiras, por diferentes agrupamentos, em diferentes épocas, e por isso mesmo um importante aspecto a ser analisado quando o assunto é eficácia organizacional é a habilidade da organização de projetar e sustentar uma imagem sólida e diferenciada, capaz de identificá-la e destacá-la diante da concorrência.

De fato, a comunicação é o elemento-chave para esta questão, por constituir-se em mecanismo de instalação de imagens subjetivas no imaginário coletivo, e em função de seu poder influenciador e disseminador. Tal afirmação pode ser embasada e confirmada pela seguinte relação: se levado em conta que a identidade corporativa é a reprodução do que a organização é (sua cultura, suas crenças, seus valores...) e a imagem institucional é o reflexo desse “eu empresarial”, então é lógico concluir que somente através da perfeita divulgação/ comunicação da identidade, forma-se uma imagem verdadeira. Em outras palavras, somente através do efetivo gerenciamento dos processos de comunicação organizacional é possível construir uma imagem positiva junto aos públicos.



Resumindo, White (1990, p. 393) afirma que identidade corporativa é “a acumulação da história de uma empresa e suas estratégias, as quais evoluíram gradualmente ao longo do tempo”; imagem institucional é “o quadro mental (*mental picture*) que as audiências de uma empresa fazem dela”; e comunicação organizacional é “o processo que traduz a identidade corporativa em imagem corporativa”. E Gray e Balmer (1998, p. 695) concluem que “identidade corporativa é a realidade da empresa”, que inclui estratégia, filosofia, cultura e outros aspectos organizacionais; comunicação organizacional é o conjunto de mensagens que transmitem essa identidade, que é recebida pelos públicos em forma de imagem, tornando-se assim o elemento de intermediação entre identidade e imagem.

Entendendo-se então a comunicação organizacional como um conjunto de técnicas e meios que podem ser estrategicamente gerenciados para a adequada projeção da identidade de uma organização ao ambiente no qual pretende formar uma imagem favorável, percebe-se que a identidade tem função primordial no posicionamento da instituição, e que seu perfeito entendimento e o consenso a seu respeito são os fatores que determinam uma imagem forte. Além disso, é nítido que através de uma comunicação claramente orientada pelas diretrizes estratégicas da organização, é possível destacar as faces da identidade que mais interessam, configurando-se assim uma imagem intencionalmente estabelecida, na medida em que são determinados quais conteúdos deve divulgar e quais as suas formas diante dos diferentes públicos, para que se alcance alto grau de entendimento sobre o que se deseja expressar, a quem se deseja expressar. Enfim, fica assim claro o nível de intersecção entre os referidos conceitos: identidade corporativa, comunicação organizacional e imagem institucional.

Valério e Pizzinato (2003, p. 31) defendem que “a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam com um efeito sinérgico [...] e o público tende a criar imagens subjetivas em sua mente”, num complexo “mecanismo psíquico que conduz a tais associações”. A esse respeito, Guerchfeld (1994) argumenta que para posicionar-se perante o público, uma organização necessita escolher cuidadosamente os atributos que serão comunicados, de acordo com a proposta estratégica, e utilizar-se dos meios de comunicação disponíveis mais adequados para divulgar a mensagem, de forma simples e objetiva, que permita a associação de modo que a imagem seja associada a fatos, qualidades, defeitos, vantagens, desvantagens, direitos e obrigações da organização, sob pena de gerar uma imagem contrária ao que se pretendia.



Daí ser coerente, mais uma vez, afirmar que a função da comunicação organizacional na formação e manutenção estratégica da imagem institucional das empresas, principalmente devido a sua capacidade de construir significados, é nada menos que determinante, como pondera Boulding (1968) ao mencionar que a imagem é, de certa forma, uma estrutura flexível e dinâmica, que com relativo esforço pode ser manipulada, na proporção em que o público recebe novos estímulos.

Nesse sentido, Sanz de La Tajada (2001), em seus estudos sobre o vínculo entre a comunicação, a identidade e a imagem, criou o modelo integrado de identidade-comunicação-imagem, onde verificam-se sucessivas fases a serem seguidas e freqüentemente revistas no processo de gestão estratégica da imagem institucional, conduzido conscientemente pelas atividades da comunicação organizacional.

Primeiramente, procede-se uma aprofundada análise da situação atual e real, com a intenção de compreender os elementos básicos do modelo e identificar as fontes de informação internas e/ou externas que deverão suprir de dados todo o processo. Logo após, é necessário determinar quais são os atributos de identidade da organização em questão, os quais, após acrescidos de certos elementos oriundos da missão, da cultura e dos objetivos da empresa, transformam-se na identidade corporativa. A próxima fase pretende estudar as características e elementos diferenciadores dos concorrentes, e depois o processo tem andamento com a identificação dos diferentes públicos “aos quais as ações de comunicação da empresa são dirigidas, com objetivos de imagem e de estratégias próprios e específicos” (SANZ DE LA TAJADA, 2001, p. 64) e com a delimitação dos traços de identidade a serem comunicados a cada um desses públicos, seguida pela etapa de identificação dos atributos de imagem da empresa, esperando-se como resultado final o entendimento de como os diferentes públicos percebem a imagem da organização e quais são as características que esta instituição deve ter para satisfazer-lhes. Seguindo adiante, o processo pressupõe

o desenho do plano de comunicação no sentido restrito, delineando, em primeiro lugar, os objetivos de comunicação que definem a orientação do posicionamento estratégico da empresa e contribuem para a elaboração da comunicação dirigida a cada um dos públicos. Tais objetivos devem diferenciar-se a curto e a longo prazos, de maneira que estabeleçam de forma clara e precisa o que a empresa precisa obter em termos de imagem a longo prazo e o que é possível alcançar a curto prazo em termos de comunicação para a preparação do gráfico de imagem empresarial correspondente. (SANZ DE LA TAJADA, 2001, p. 65)

Feito isso, é chegada a hora de estabelecer a estratégia de mídia para a perfeita comunicação dos objetivos, acrescida das estratégias de conteúdo e mensagem, para que

seja possível então traçar o plano de ações táticas de comunicação, e finalmente, após implantado o plano, realizar a análise dos resultados obtidos e corrigir os eventuais desvios, num *feedback* contínuo.

O modelo acima descrito só reforça a discussão sobre a importância imprescindível da comunicação organizacional na construção da imagem institucional das organizações, através da divulgação da identidade corporativa, da valorização de seus pontos positivos e da melhoria estratégica e constante de seus pontos deficientes. Verifica-se, portanto, que quando inexistente a comunicação, conseqüentemente inexistem meios adequados de expressão da identidade, e assim, a imagem não possui mecanismos formais de controle, o que significa que não é transmitida de maneira intencional e estratégica, ficando à mercê das percepções dos públicos sem que seja possível qualquer tipo de intervenção. Por esse motivo, Sanz de La Tajada (2001, p. 66), é categórico ao dizer que a comunicação organizacional “é a transmissora apropriada da identidade [...] por excelência” e “sua intenção é influir diretamente na imagem que os diferentes públicos têm da empresa”.

Ind (1992, p. 11) corrobora a necessidade da interação constante da comunicação organizacional com a imagem porque considera que, em grande parte, “o problema a enfrentar é que públicos diferentes interpretam as mensagens de forma diferente”, e somente a comunicação pode resolver a questão. Villafañe (1993), entretanto, alerta que para que esta imagem seja sólida, positiva e duradoura, deve, impreterivelmente, basear-se na realidade da empresa e em seus pontos mais fortes.

Sendo assim, a imagem pode perfeitamente ser usada para agregar valor real às organizações, através de um esforço de comunicação que seja eficiente, e isto é exatamente o que se pretende, segundo Neves (2000, p. 23), que defende que “o objetivo ideal dos estrategistas de comunicação é a construção de uma ‘imagem competitiva’ [...] e a imagem só é - vamos dizer - competitiva se ela der resultados concretos para a empresa”, resultados estes podendo ser relativos à motivação dos público interno, à fidelidade dos clientes, a melhores negócios com os fornecedores, à boa vontade dos públicos externos, entre outros.

O Discurso dos Comunicadores: Análise dos Resultados

A discussão teórica desenvolvida até o momento trata do que é ideal, do que seria a situação ótima no campo das atividades da comunicação organizacional, entretanto, de nada adianta um discurso teórico rico se a prática demonstrar-se contrária.



O que se pretende, a partir deste momento, é a verificação, no âmbito prático das atividades de comunicação organizacional, da aplicação desse conhecimento. A investigação que aqui se apresenta enquadra-se na modalidade de pesquisa qualitativa exploratória, de caráter não conclusivo, e utilizou-se de questionário de entrevistas semi-estruturado, aplicado a profissionais de alto escalão representantes/ responsáveis pelas áreas de comunicação organizacional de sete empresas associadas à Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, localizadas nos estados de São Paulo e do Espírito Santo, nos meses de julho a outubro de 2007.

Resumidamente traçando o perfil das empresas pesquisadas, a Empresa G faz parte de um grupo que reúne empresas do segmento de comunicação, incluindo-se emissoras de televisão e rádio, além de dois jornais e emprega 800 funcionários. A Empresa C é um grupo com quase 60 anos de atuação, constituído por nove empresas com foco em comércio exterior e logística, e que emprega cerca de 2.300 funcionários. A Empresa U é uma cooperativa de trabalho médico estabelecida há 27 anos, líder regional em seu segmento de atuação, e que possui mais de 230 mil clientes, 1 hospital próprio, 1.200 colaboradores não-médicos e 2.200 médicos cooperados, além de contar com uma rede credenciada de 250 hospitais, clínicas e laboratórios. A Empresa S atua e é líder no mercado nacional de proteção de cultivos (defensivos agrícolas - herbicidas e inseticidas), emprega cerca de 19 mil pessoas nos mais de 90 países em que está presente. A Empresa A é líder mundial na produção de celulose, responde por cerca de 30% da oferta global do produto, tem capacidade de produção de cerca de 3 milhões de toneladas anuais e emprega cerca de 10 mil funcionários. A Empresa B pertence ao segmento de bancos, tem ativos de R\$ 23 bilhões e atua com reconhecida posição nos segmentos de pessoas físicas de alta renda e de pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande porte, além de possuir forte presença na gestão de recursos de terceiros. E finalmente, a Empresa P é subsidiária de um grande grupo multinacional, atua no Brasil há mais de 80 anos e é líder dos mercados locais de eletroeletrônicos, equipamentos para recepção de TV por assinatura via satélite, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais, iluminação e componentes eletrônicos.

Para a correta avaliação dos dados, foi utilizada a técnica de categorização, que segundo Bardin (1985), tem como objetivo primeiro fornecer uma forma de representação simplificada dos dados brutos da maneira mais simplificada possível. Na categorização foi empregado o processo de definição do sistema de categorias e o enquadramento dos elementos, na medida em que foram sendo encontrados. As



categorias adotadas respeitam os critérios descritos por Bardin (1985) de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

Tema: Comunicação Organizacional (Análise Geral)

Quando perguntados sobre os processos de comunicação em suas empresas, os entrevistados apresentaram respostas unânimes em relação às categorias transparência, clareza e estratégia, ou seja, todos consideraram que estas características são a base para a construção de uma comunicação estratégica e relevante. Além disso, a maioria deles comentou sobre a existência de canais que permitem a interatividade e o questionamento dos colaboradores:

“A comunicação é transparente, e os resultados são claros, apresentados com frequência para o público interno. É uma comunicação participativa, e os funcionários são incentivados a questionar. Uma vez por ano, todos os colaboradores são convidados a discutir com a diretoria o planejamento estratégico da empresa, e depois, em grupos menores, com seus respectivos gerentes, discutem e fazem sugestões a respeito.” (Empresa G)

“A estratégia e o repensar dos valores de comunicação são traçados na holding, mas há constantemente pesquisas com as pessoas sobre a comunicação. Tudo na comunicação é construído em conjunto, de forma muito democrática, porque acreditamos que não existe mais comunicação que venha de cima pra baixo, já pronta. Primamos pela clareza e objetividade, visto que existem diversos níveis de funcionários e que deve haver um entendimento geral sobre as mensagens.” (Empresa C)

“A comunicação interna é considerada prioritária, tendo como norte a comunicação direta. Toda e qualquer ferramenta de comunicação torna-se, então, suporte para a comunicação face a face, visto que definiu-se como estratégico a interação. Existe um Comitê de Comunicação Empresarial, formado por representantes de cada área, que se reúne mensalmente para discutir assuntos ligados à comunicação, e assim, tudo passa por constantes reavaliações e reconstruções.” (Empresa U)

“Garantimos que a informação seja distribuída para todos, ou seja, democratizamos o acesso à informação. Dessa forma, diminuímos a influência da rádio-peão na medida em que temos a prática de divulgar as informações, de forma oficial.” (Empresa S)

“Em nossa empresa a comunicação é altamente participativa. Tentamos dar atenção às menores reivindicações, dar em primeira mão a informação e ser o mais transparentes possíveis. Os processos são também extremamente participativos”. (Empresa A)

“A organização vê a comunicação como ferramenta estratégica, e a envolve até quando o assunto não deve ser comunicado. A comunicação é envolvida nas decisões, é influenciadora dos níveis estratégicos da organização, tem papel de crítica e privilegia a informação imparcial, sendo que nosso grande desafio é informar para que o funcionário tire suas próprias conclusões a respeito e forme sua própria opinião sobre determinado assunto.” (Empresa B)

“Existe um alinhamento mundial em relação à comunicação, que é parte estratégica do nosso negócio. Do ponto de vista interno, é imprescindível que primeiro o nosso empregado saiba de tudo o que acontece aqui dentro, para que só depois a

informação seja divulgada para o público externo. Existe um comitê mundial de comunicação, que traça estas diretrizes, o qual se reúne quatro vezes por ano, onde se alinham metas, objetivos, riscos, crises...” (Empresa P)

Tema: Comunicação Organizacional/ Categorias: Transparência e Clareza

Comentando sobre os mecanismos de informação e os instrumentos de comunicação utilizadas para a disseminação das informações para o público interno, temas que se enquadram nas categorias transparência e clareza, todas as empresas manifestaram sua existência e definiram sua importância. Especificamente em três entrevistas foram apontados quais são. Na Empresa G existem o jornal interno, que recebe sugestões e textos dos colaboradores; a comunicação via sistema de som, utilizada para transmissão de mensagens curtas e urgentes; o jornal mural e a intranet. Na Empresa C há o jornal mural, que tem layout e diretrizes padronizados para todas as empresas e é alimentado por notícias mais ou menos semelhantes, respeitando as particularidades de cada empresa; há uma newsletter eletrônica, que circula para as diretorias das empresas, as áreas de comunicação e RH; há o site corporativo e os respectivos sites de cada empresa; e há o jornal externo, que tem tiragem de 2.500 exemplares, é encaminhado para a residência de cada colaborador e trata dos negócios e do investimento social da empresa. Na Empresa U existe um jornal interno que tem um mecanismo de interação e permite integração e participação, além de uma intranet (que possui ferramentas de *feedback* e participação) e os “Fale Com” o presidente, o RH e a Comunicação, endereços de e-mail que são diretamente encaminhados para os responsáveis pela área, sem que sofram qualquer tipo de filtro.

Foi possível, assim, notar que o objetivo de transparência é alcançado na medida dos processos de informação, realizados através de reuniões de discussão ou dos veículos de comunicação, como os jornais internos e a publicação de balanços anuais e sociais. Ficou claro também que com a adoção desta postura, as empresas preocupam-se em informar seus colaboradores sobre o que acontece antes de informar os públicos externos a respeito.

Tema: Comunicação Organizacional/ Categoria: Participação

Como parte da análise da categoria participação especificamente, atividades que permitem o contato direto com o principal executivo da empresa, seja de forma presencial ou não, sistematizada ou não, foram mencionadas por três empresas, que ressaltaram a importância estratégica de este ser o principal difusor de informações para



o público interno. O representante da Empresa U, por exemplo, ressaltou que também outros gestores têm responsabilidades de disseminação da informação, e que receberam treinamento para o bom desenvolvimento desta atividade.

Tema: Comunicação Organizacional/ Categoria: Estratégia

Importante destacar que, apesar de todas as informações acima demonstrarem um avanço da postura da comunicação em relação ao passado recente de utilização da comunicação como mecanismo menos estratégico e menos importante nas organizações, dois profissionais ressaltaram que nem sempre é possível que a comunicação atue da maneira como deveria, por diversos motivos:

“A preocupação das pessoas envolvidas com a comunicação é que sejam sempre envolvidas antes de acontecer alguma coisa, para que tenham chance de realizar uma comunicação estratégica. Entretanto, nem sempre isso é possível numa organização, porque algumas coisas não nos esperam. Então, há momentos em que a comunicação é puramente reativa, puramente administrativa, e faz parte de um processo de cumprir tabela.” (Empresa S)

“Os processos de comunicação estão ganhando cada vez mais importância estratégica, mas ainda acontecem coisas que podem gerar percepções negativas em alguns público específicos, e ferir a reputação, gerar passivos negativos. Transparência não é simplesmente algo que se deve fazer, mas sim um critério. E obedece a uma regra de responsabilidade, porque não é possível divulgar tudo, em todos os momentos. Precisamos resguardar os interesses dos clientes, dos investidores, porque vivemos no mundo do *business*. A transparência é a alma do negócio, mas não podemos, por exemplo, tornar público algo que possa afetar diretamente as vendas dos nossos clientes”. (Empresa A)

Assim, quando analisada a categoria estratégia, verifica-se que os processos de comunicação são, realmente, cada vez mais importantes e estratégicos nas organizações, mas que ainda enfrentam dificuldades e resistências, seja por falta de entendimento correto de seu papel, em algumas situações, seja por necessidades impostas pelo próprio *modus operandi* dos negócios em que estão envolvidas as empresas. De qualquer forma, é interessante verificar que, com a evolução da gestão nas organizações e com a necessidade crescente de disseminação de informações, requerida pelo público interno e exigida pelos públicos externos, a comunicação vem assumindo papel de garantir clareza e transparência aos relacionamentos estabelecidos entre as empresas e seus *stakeholders*.

Tema: Identidade Corporativa (Análise Geral)

Sobre o tema identidade corporativa, abordado nas entrevistas como fator relevante e contribuinte para a formação da imagem das organizações, verificou-se que



são, obviamente, muito diferentes em cada empresa, até porque é o fator primeiro de distinção entre o que as empresas são, em sua essência. Entretanto, percebeu-se unanimidade nas respostas dos entrevistados quando a questão era a percepção que os colaboradores têm dessa identidade: todos comentaram que a identidade corporativa de suas empresas é clara para os funcionários.

Tema: Identidade Corporativa/ Categorias: Comprometimento e Orgulho

Quatro empresas comentaram sobre temas que se enquadram nas categorias comprometimento e orgulho de seus colaboradores. A representante da Empresa G afirmou que tanto é claro para a empresa o engajamento de seus funcionários quanto é claro para os funcionários o comprometimento da empresa para com eles. O assessor da Empresa S, por sua vez, ressaltou que pode comprovar tal fato com números, visto que as pesquisas internas demonstram 98% de satisfação dos colaboradores, incluindo-se neste quesito orgulho de trabalhar na empresa. A Empresa A e a Empresa B puderam, de forma prática, confirmar tal afirmação, apresentando suas posições na lista das “Melhores Empresas para Trabalhar”, da Revista Exame, sendo que a Empresa B consta ainda da lista de “Melhores Empresas para Mulheres”, também da Revista Exame, e da lista de “Melhores Empresas para Executivos”, da Revista Forbes. Tais fatos demonstram claramente e muito fortemente o comprometimento, o orgulho e a identificação dos colaboradores em relação a estas organizações. A esse respeito, a assessora de comunicação da Empresa B comentou:

“A empresa é preocupada com valores de diversidade, ética, qualidade e respeito ao funcionário como, cidadão e profissional. É uma empresa sólida, inovadora, que se desafia o tempo todo, e portanto, vejo que nossos funcionários são pessoas motivadas, que buscam sua superação a todo o tempo.”

Tema: Identidade Corporativa/ Categoria: Identificação

Analisando-se um pouco mais o discurso dos entrevistados e verificando as informações com afinidade à categoria identificação, é possível afirmar que uma empresa levantou discussão sobre a relação estreita sobre a identidade da organização e a formação do quadro de colaboradores, ressaltando a importância da identidade pessoal dos indivíduos para a construção da identidade corporativa:

“Respeita-se a identidade dos colaboradores, mas agrega-se suas competências técnicas e seu comportamental ao que é valor internalizado, ao que é base e sustentáculo da identidade corporativa do Grupo. Nos processos de seleção, por exemplo, a análise técnica é complementada pela capacidade de comprometimento e contribuição do indivíduo. Admiramos aquele que entra para nosso quadro e se

identifica com os nossos valores, e é por isso que foi agregada à área da comunicação o desenvolvimento corporativo, que pretende traçar políticas para valorizar e reter talentos, agregando o positivo dos colaboradores à causa corporativa e a seus valores. Temos tarefa grande de tentar construir, nas pessoas, sensação de pertencimento.” (Empresa C)

Tema: Imagem Institucional (Análise Geral)

Os comentários sobre imagem institucional, e especificamente sobre as categorias reputação, posicionamento e marca, também foram bastante diversos. Muitos dos entrevistados compreendem que a organização, em relação à imagem, é de certa forma passiva, e só pode tentar imaginar qual a sua imagem, visto que, na realidade, são os públicos que têm e detêm a imagem das empresas, ou seja, são eles os agentes ativos. De qualquer forma, a maioria dos entrevistados considerou que suas respectivas imagens são positivas, apesar de terem, quase todos eles, algumas ressalvas a fazer.

Tema: Imagem Institucional/ Categoria: Reputação

Basicamente, os pequenos arranhões que sofrem as imagens são fruto de má reputação de outrora, de características pessoais ou afinidades dos fundadores (ou grandes líderes) levadas a público no passado, de falta de conhecimento e entendimento dos públicos em relação à empresa, ou de características do próprio negócio, quando envolvem muito proximamente questões polêmicas, como destacaram três empresas. A representante da Empresa U comentou:

“Plano de saúde está errado antes de nascer, porque está na constituição que todo cidadão tem direito a saúde. Saúde suplementar, então, significa que o cidadão está pagando por uma condição que ele deveria receber de graça. Plano de saúde não tem perdão. A imagem negativa já está formada. Por exemplo, ninguém fala de plano de saúde com sorriso no rosto. Existe uma imagem ruim, generalizada, em relação ao negócio plano de saúde.”

Já o gerente de comunicação da Empresa S apontou como principal motivo de desgaste da imagem da empresa o fato de ser uma multinacional. Segundo o entrevistado, a discussão que desde há muitos anos existe no mercado a respeito da presença de organizações com origem em outros países competindo livremente com organizações nacionais, gera um movimento que impede a legitimação da empresa, isto porque ao mesmo tempo que agregam valor e trazem para o país novas tecnologias, as multinacionais também são entendidas como empresas que agregam custo e competem com o mercado de trabalho local. Assim sendo, ressaltou que, sob o prisma social, nem todos são a favor das multinacionais, e é exatamente nesse momento que a reputação, e conseqüentemente, a imagem da organização, pode ser um pouco “arranhada”.

Por sua vez, o entrevistado da Empresa A apontou que uma empresa como a sua é, pelas próprias características do negócio em que atua, muito cobrada e muito julgada (várias vezes injustamente), motivo pelo qual a imagem da instituição é e sempre foi freqüentemente bombardeada, mesmo que na prática sejam tomados todos os cuidados necessários para o fortalecimento da reputação da empresa e de sua marca. A esse respeito, complementa:

“Uma empresa como a nossa, que trabalha com o meio ambiente, com árvores, e no Brasil, é alvo de muitos ataques e desconfianças. Precisamos, por exemplo, explicar o processo de reflorestamento, para que as pessoas não achem que nós estamos desmatando a Mata Atlântica. Por outro lado, as ONGs fazem um trabalho de denúncia, e dizem que o reflorestamento faz mal ao solo, e que o eucalipto é uma praga para a terra. Para lidar com isso, precisamos demonstrar, com pesquisas e estudos, que, ao contrário, a área não é um deserto verde, como diziam que seria, e que a biodiversidade em nossa áreas é muito maior do que era antes da atuação da empresa.”

Tema: Imagem Institucional/ Categorias: Posicionamento e Marca

Entendendo que a imagem institucional existe na mente dos indivíduos com os quais as organizações se relacionam, proteger e melhorar a imagem da empresa, seu posicionamento e sua marca, através das percepções que se gera e que são adquiridas em repetidas interações entre ambos, foram atividades citadas como importantes, visto que são condições necessárias para a manutenção da licença de operação, para o bom relacionamento com os diversos *stakeholders* e para um desempenho econômico competitivo.

Como comunicadores, e portanto responsáveis, de alguma forma, pela construção da imagem institucional de suas organizações, quatro entrevistados assumiram claramente ser, em maior ou menor grau, ainda insatisfeitos com a situação atual, ou seja, infelizes, por um motivo ou outro, com a percepção que o público externo tem em relação às empresas em que atuam. O entrevistado da Empresa S, foi claro nesse aspecto:

“Eu, pessoalmente, acho que a imagem da empresa ainda não é o que poderia ser. Decidimos trabalhar os principais públicos que nos interessam, que são as pessoas que consomem os nossos produtos, os nossos funcionários e as pessoas que estão envolvidas com os nossos negócios, como os nossos financiadores. Esses públicos sabem bem quem somos e o que pretendemos, entretanto, ainda precisamos fazer com a opinião pública, como um todo, saiba quem somos e o que pretendemos. O grande público desconhece a empresa.”

A entrevistada da Empresa C, apesar de acreditar que a forma como o público externo da empresa a vê é muito positiva, assume que ainda não é conhecida o suficiente para que seja reconhecida tal qual deveria e gostariam os acionistas. Além

disso, a entrevistada comentou que não está, como profissional de comunicação, completamente satisfeita com a imagem do conglomerado, e acrescentou que ainda há muitos pontos a melhorar e muitos desafios a superar.

Também parcialmente satisfeita com a imagem de sua organização, a entrevistada da Empresa B, acha que o banco deveria explicitar, de forma mais enfática para o público externo, valores que são internamente muito fortes, como os valores sociais, que não são apresentados ao grande público.

Já a entrevistada da Empresa P mencionou que de uma forma geral a organização tem uma excelente imagem, de empresa preocupada e responsável, que trata bem seus funcionários e as comunidades, e oferece bons produtos. Entretanto, apesar de positiva, afirma que não é essa a imagem que a empresa deve ter, visto que, no futuro, pretende-se que ela esteja de acordo com as definições estratégicas traçadas mundialmente para a marca.

Tema: Relação Identidade – Comunicação – Imagem (Análise Geral)

Sobre a importância e a contribuição da comunicação organizacional para a construção e manutenção da imagem institucional das organizações, houve, mais uma vez, unanimidade nos discursos. Todos os entrevistados, independentemente do ramo de atividade ou do mercado em que atuam as organizações das quais são parte, foram categóricos ao ressaltar a relevância dos processos de comunicação quando se fala em imagem institucional.

Tema: Relação Identidade – Comunicação – Imagem/ Categoria: Público Externo

Alguns ponderaram sobre a possibilidade, conferida pela comunicação estratégica, de divulgar o que lhes é interessante, da forma como melhor lhes convém, no momento mais apropriado, mas fizeram questão de ressaltar o caráter de verdade que a sociedade cobra das organizações como elemento que deve ser considerado, ressaltando a importância do público externo, que é uma das categorias de análise desta pesquisa:

“É evidente que a sociedade passou a exigir das empresas um diferencial no seu comportamento em relação à comunicação. O nível de exigência da sociedade é muito claro. Não há como manipular uma informação, sem que lá na frente essa informação possa ser questionada. A sociedade está atenta e lúcida, e tem canais por onde verificar a informação.” (Empresa C)

“Agora precisamos prestar contas, e obter o que se chama licença social para operar. Os fiscais das empresas hoje são as pessoas em geral, além é claro, dos

habituais: os investidores, os empregados e os clientes. E apesar de as mensagens serem diferentes para cada um desses públicos, eles estão sempre de olho, portanto, agora temos que ir muito além da legitimidade, não por benesse, mas por necessidade.” (Empresa A).

Tema: Relação Identidade – Comunicação – Imagem/ Categorias: Público Interno e Estratégia

Quando a análise voltou-se para as categorias público interno, verificou-se que alguns entrevistados ressaltaram que, apesar da importância fundamental da comunicação, essa atividade não trabalha sozinha, e não é suficiente, por si só, para uma imagem consistente e favorável. Segundo eles, a qualidade do produto/ serviço e o comprometimento da cúpula, por exemplo, são essenciais. A Empresa B, comentou sobre a participação e o interesse da cúpula na formação de uma comunicação estratégica, e a Empresa A, afirmou que se a comunicação não for envolvida em todos os processos da empresa, ela nunca assumirá caráter estratégico, e viverá “correndo atrás do prejuízo”. Sobre a importância estratégica da comunicação, a Empresa U comentou:

“O papel da comunicação é mais do que imprescindível para a construção de uma imagem melhor. A comunicação pode ajudar numa resposta melhor, numa percepção melhor, mas de nada adianta a percepção se o processo não for tratado. A comunicação ajuda sim, e ajuda muito, só que hoje, carrega um ônus maior do que realmente tem. A comunicação não resolve o problema.”

Corroborando a afirmação anterior e defendendo também a comunicação e o escopo de suas funções, a Empresa S afirma que acredita piamente na importância da comunicação como processo estratégico, mas ressalta que é fundamental que o produto que a empresa oferece seja bom, para que as ações de comunicação tenham fundamento e sustentação, e acrescenta que considera imprescindível que todos dentro da organização compreendam aquilo que defendem, sob pena de a empresa apresentar um discurso vazio.

Enfim, ficou claro, por meio das entrevistas realizadas, que a comunicação organizacional, nos dias atuais, e em empresas onde lhe é conferida sua devida importância, trabalha de forma estratégica para a construção da imagem institucional das organizações. Tal atividade tem início na medida em que, internamente, os processos são dialógicos, transparentes e participativos, geram entendimento no público interno sobre a identidade da empresa e comprometimento suficiente para que esta identidade corporativa seja, de maneira eficaz, transmitida ao público externo, e assim



consolide, a partir da utilização de estratégias bem definidas, uma imagem institucional sólida e coerente com a identidade corporativa.

Entretanto, há que se considerar que ainda existem vestígios da prática de atividades relativas à comunicação empresarial. Vez ou outra, seja por impossibilidade ou por descaso da cúpula, a comunicação nas empresas entrevistadas é realizada como ferramenta de controle e dominação, instrumento meramente administrativo e nada democrático.

Referências bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1985.

BERNSTEIN, David. **Company image & reality: a critique of corporate communications**. London: Cassel Educational, 1991.

BOULDING, Kenneth E. **The image**. Michigan: Ann Harbor, 1968.

DOWLING, Grahame R. **Managing your corporate images**. *Industrial Marketing Management*, v. 15, n. 2, p. 109-115, May 1986.

GRAY, Edmund R.; BALMER, John M. T. **Managing corporate image and corporate reputation**. *Long Range Planning*, v. 31, n. 5, p. 695-702, Oct. 1998.

GUERCHFELD, D. **Imagem institucional**. *Revista Universidade*, São Paulo, v. 3, p. 186-187, 1994.

IND, Nicholas. **La imagem corporativa**. Madrid: Diaz dos Santos, 1992..

KENNEDY, Sherril H. **Nurturing corporate images: total communication or ego trip?** *European Journal of Marketing*, v. 11, n. 3, p. 119-164, 1977.

MARKEN, G.A. **Corporate image: we all have one, but few work to protect and project it**. *Public Relations Quarterly*, v. 35, p. 21-23, 1990.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. **A reinvenção do sertão: estratégia organizacional de Canudos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLINS, W. **Corporate identity: making business strategy visible through design**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1990.

SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. **Comunicação como vínculo entre a identidade e a imagem da empresa**. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (org.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

VALERIO, Danielle Magierski; PIZZINATTO, Nádía Kassouf. **Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade**. *Revista de Administração Mackenzie*, n. 1, p. 25-37, 2003.



VILLAFANE, Justo. **Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas.** Madrid: Pirámide, 1993.

WHITE, Alan R. **The language of imagination.** Oxford: Basil Blackwell, 1990.