

## **Marca, Imagem, Discurso e Cultura Organizacional – Conexões e Reflexões<sup>1</sup>**

Natália Cristina Alves Caetano Chaves<sup>2</sup>  
Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, SP

### **Resumo**

As marcas hoje difundem estilos, modos de vida, formas de ver o mundo, de se relacionar com as pessoas e com os diversos públicos envolvidos em sua existência. Mais do que construir uma imagem sólida no mercado, as organizações, à medida que se tornam mais conscientes do poder das marcas, buscam no composto de comunicação, ferramentas que possam diferenciá-las no mercado. Os profissionais de comunicação reforçam a marca através dos valores e crenças da organização e por isso torna-se fundamental alinhar sua imagem, discurso e sua cultura com as suas estratégias de negócio.

### **Palavras-chave**

Marca; Imagem; Discurso; Cultura Organizacional.

### **Corpo do trabalho**

Até meados dos anos 70, os países industrializados tinham como forte característica a integração de seus mercados internos, nos quais as organizações distribuía seus produtos, geralmente fabricados em larga escala e destinados a toda a população consumidora, indistintamente. Para atingir seu mercado, as organizações contavam quase que exclusivamente com os meios de comunicação de massa (televisão, rádio, jornais e revistas de grande circulação), nos quais anunciavam seus produtos em campanhas nacionais.

A partir do fim dos anos 70, mudanças no cenário mundial influenciaram as políticas governamentais e os mercados nacionais, a forma com que as organizações lidavam com os consumidores de seus produtos. As barreiras entre países foram rompidas e teve início a transição de economias baseadas na industrialização para economias baseadas na tecnologia e informação.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP: Políticas e Estratégias de Comunicação do XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda do Curso de Comunicação Social da ECA-USP, email: [nataliachaves@usp.br](mailto:nataliachaves@usp.br)

Uma série de mudanças na forma em que as pessoas trocavam informações e bens materiais foram introduzidas. As novas tecnologias trouxeram novas possibilidades para toda a sociedade, a um só tempo aumentando a qualidade e reduzindo os custos de produção e comercialização de produtos. Ao mesmo tempo, as economias nacionais começaram a operar de forma globalizada, e os mercados internos de uma forma segmentada. Segundo Alvin Toffler (1997), a era da informação é menos democrática, se comparada com os períodos anteriores, nos quais as referências de poder eram, respectivamente, a posse de terras e a posse de capital (e conseqüente poderio industrial). As organizações passaram a usar uma publicidade mais segmentada ao invés dos meios de comunicação de massa, e as ações de Relações Públicas passaram a ter um papel cada vez mais importante como um meio de divulgar os produtos e a imagem da organização aos seus públicos.

A comunicação institucional voltada à “[...] construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p.164), se diferencia da comunicação mercadológica, focada na divulgação de produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda. Por isso, os aspectos institucionais das relações mercadológicas ganham cada vez maior importância. Não há hoje praticamente nenhuma grande organização que direcione seus esforços exclusivamente para negócios e fins comerciais. “Ao lado das ações mercadológicas tradicionais, usualmente são estabelecidos programas de apoio aos públicos e setores de interesse direto e indireto para as organizações”. (VAZ, 1995, p.03). Busca-se uma estratégia eficiente e eficaz de diferenciação no mercado.

Este texto busca mostrar que uma eficiente capacidade estratégica de diferenciação no mercado implica na mescla de três fatores: uma marca e imagem fortes, um discurso legítimo e uma cultura organizacional sólida. Essa capacidade estratégica terá mais probabilidades de ser eficiente se souber manter conexões fortes e fracas com uma variedade de *networks* socioculturais (relações e interações de dentro e de fora da organização) a fim de gerir a reputação da organização.

### **Marca e Imagem Corporativa**

Em mercados mais jovens, em desenvolvimento, a propriedade dos profissionais de comunicação e das marcas é conquistar rapidamente o consumidor e ganhar participação de mercado. A batalha é para adquirir novos clientes antes que a concorrência o faça. Por isso, os executivos estão voltando suas atenções não somente

para a retenção dos seus clientes, mas para a construção da fidelidade de suas marcas. “Toda organização precisa saber o que está acontecendo com os grupos que a influenciam e como atingir os diversos públicos com os quais lida.” (LESLY, 1995, p.46). A importância do comunicador nas empresas passou a ser fundamental para reforço de marca e fidelização dos clientes. O consumidor, que passou a ser mais exigente, zela pela transparência nas organizações e é mais atento ao que pretende comprar, às organizações envolvidas e qual o benefício dessa aquisição. O profissional de Relações Públicas passa a ter papel essencial para a troca de interesses entre organização e consumidor e consolidação de uma marca no atual mercado.

Para uma marca se impor no mercado iremos considerar dois fatores essenciais: o benefício de seu empenho, o lado racional e o benefício emocional ou de imagem. Se as marcas ganham ascendência em termos de desempenho e se o fabricante percebe que tem cada vez mais recursos para investir na imagem da marca, então esta situação pode deixar as marcas com uma razão de existir por mais tempo. As organizações, à medida que se tornam mais conscientes do poder das marcas e suas imagens, buscam no composto de comunicação, ferramentas que possam diferenciá-las perante o consumidor.

Segundo o Comitê de Definições da American Marketing Association, “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”. A imagem corporativa é constituída por retalhos do que a organização é, o que a organização faz e o que a organização diz. Costa (2001, p.58) atenta para o fato de que o termo imagem é geralmente associado ao sentido da visão, ou, na melhor das hipóteses, às percepções sensoriais. Mas imagem corporativa, para o autor, é muito mais: “La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”(Costa, 2001).

Estas ferramentas de comunicação, a serem definidas, estarão voltadas ao desenvolvimento de ações institucionais que contribuam na construção da imagem corporativa. A imagem corporativa é um ativo estratégico nas corporações e sua gestão uma nova disciplina que visa transformá-la em uma vantagem competitiva. A percepção pública positiva da marca não só possui um efeito sobre a reputação da organização, ela também ajuda a melhorar seu resultado.

A lucratividade e a sobrevivência das organizações dependem da sua capacidade em atrair e fidelizar, a princípio, quatro parceiros importantes: colaboradores, clientes, investidores e comunidade. Uma organização deve “convencer” seus colaboradores em trabalhar para seus clientes comprarem seus produtos; os investidores a dar-lhe o crédito e financiamento de seus projetos e a comunidade de recebê-la em seu perímetro local. Segundo Almeida (2009), “os atributos que definem a essência de uma organização e são utilizados como forma de sua representação têm maior adesão quando há um entendimento por parte de seus públicos de que tais atributos expressam elementos de sua cultura, seus valores e seus princípios”.

Assim, é fundamental para a empresa construir uma boa reputação aos olhos de todos esses parceiros e todos os meios são implementados para influenciá-los positivamente. Reputação é manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados. “O que todos vendemos não são produtos ou serviços. O que todos vendemos é confiança” (ROSA, 2007).

### **Imagem Corporativa e Discurso Organizacional**

Nas organizações, os discursos são classificados como o conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas. E os atos retóricos organizacionais são destinados a influenciar as percepções das pessoas e o andamento das coisas como por exemplo as declarações de objetivos e missão, memorandos, mensagens de propaganda, relatórios, comunicados à mídia, cartas, notas, sites, etc. Se o discurso é uma construção simbólica da realidade, a retórica é o revestimento dessa construção. Para tanto, usam-se palavras e símbolos para exercer influência e obter determinados resultados.

Pérez (2008) fala de uma mudança transformadora para o cenário atual, a mudança do status comunicativo. A questão é sobre a mudança da opinião pública para o mercado de imagens, ou seja, as imagens como atuantes intermediadoras entre a realidade do produto e nosso comportamento (de compra, de voto, etc). A idéia é que quem atua sobre as imagens tem o poder de induzir novos comportamentos. Uma nova perspectiva que transformou radicalmente o ponto de vista dos comunicadores e que conta com uma ferramenta poderosa que permite estabelecer escalas com que medir essas imagens intangíveis: o diferencial semântico. Isso porque, o perfil dos consumidores ficou mais difícil de ser especificado e a velha divisão dos consumidores em classes sociais passou a não mais explicar a variedade de perfis de consumo e comportamento presentes nas sociedades.

Diante disso, é importante ressaltar que o fenômeno social é definido pela construção de uma determinada realidade (Berger, Luckman, 1966) por meio da linguagem, de símbolos e comportamentos que são expressos pelas pessoas. Uma das características gerais importante das marcas é que elas podem realmente existir no domínio público. Num certo sentido, ser consumidor de uma marca específica é como ser sócio daquele “clube” da marca. Como o ato de compra e uso da marca é em muitos casos um consumo visível, o ato tem claras implicações para a personalidade do comprador. Assim, cada vez que um cliente usa uma marca, ele está reafirmando sua simpatia por aquilo que a marca representa, em termos de sua promessa. O estudo do significado surge como um aspecto-chave, ou seja, é “a maneira pela qual, indivíduos dão sentido ao mundo em que vivem” (Putnam,1983, p.31).

Nesse sentido, o resultado do discurso organizacional é justamente a legitimação – de produtos, serviços, diretrizes, objetivos, desempenho, etc. Halliday (2009) comenta que toda mensagem é dotada de um conteúdo influenciador, de maior ou menor grau de visibilidade, ou seja, possui um grau de retoricidade. Isso porque é necessário analisar as necessidades argumentativas de cada instância de discurso, pois o discurso possui um papel na constituição e reconstituição de arranjos sociais na organização, nos processos de negociação e de barganha. O discurso organizacional também possui um papel na construção de significados e no uso dos tropos clássicos (metáfora, sinédoque, metonímia e ironia). Na gestão de uma crise empresarial, o discurso organizacional é fator chave para fomentar ou restaurar a credibilidade da empresa. O resultado do discurso organizacional é justamente a legitimação – de produtos, serviços, diretrizes, objetivos, desempenho, etc. A autora comenta que toda mensagem é dotada de um conteúdo influenciador, de maior ou menor grau de visibilidade, ou seja, possui um grau de retoricidade. Isso porque é necessário analisar as necessidades argumentativas de cada instância de discurso, pois o discurso possui um papel na constituição e reconstituição de arranjos sociais na organização, nos processos de negociação e de barganha. O discurso organizacional também possui um papel na construção de significados e no uso dos tropos clássicos (metáfora, sinédoque, metonímia e ironia). Na gestão de uma crise empresarial, o discurso organizacional é fator chave para fomentar ou restaurar a credibilidade da empresa.

O resultado do discurso organizacional é justamente a legitimação – de produtos, serviços, diretrizes, objetivos, desempenho, etc. A autora comenta que toda mensagem é dotada de um conteúdo influenciador, de maior ou menor grau de visibilidade, ou seja,

possui um grau de retoricidade. Isso porque é necessário analisar as necessidades argumentativas de cada instância de discurso, pois o discurso possui um papel na constituição e reconstituição de arranjos sociais na organização, nos processos de negociação e de barganha. O discurso organizacional também possui um papel na construção de significados e no uso dos tropos clássicos (metáfora, sinédoque, metonímia e ironia). Na gestão de uma crise empresarial, o discurso organizacional é fator chave para fomentar ou restaurar a credibilidade da empresa.

Para Frey, Botan e Kreps (apud Morreale;Spitzberg;Barge,2007,p.5), comunicação é o processo de gerenciar “mensagens e mídias com o propósito de criar significados”. Marchiori (2008) escreve que inúmeros são os meios pelos quais os símbolos são formados e os significados representados. O símbolo verbal mais comum é a linguagem, sendo imprescindível entender como o significado é construído, ou seja, quais as interpretações que as pessoas fazem de uma mensagem – de que forma ela é reconhecida, entendida e faz sentido para as pessoas que participam desse processo.

A linguagem que as pessoas utilizam constitui a realidade, ao invés de representa-la (McAuley;Duberley;Johnson,2007,p.248). A linguagem não é neutra; as palavras que as pessoas têm disponíveis dão forma à maneira com que as situações são interpretadas, pois não existe uma outra realidade fora da linguagem que utilizamos para descrevê-la. Aquilo que as pessoas entendem como realidade é, em si mesmo, criado e determinado pelos atos de percepção subjetiva. “Nossa criação subjetiva é externalizada e percebida como se fosse independente de nós” (McAuley;Duberley;Johnson, 2007,p.42). Subjetividade ou identidade acabam sendo produzidas neste contexto de discurso.

Por isso, é importante falar da relação entre comunicação e cultura organizacional. Marchiori (2008) fala que “o processo de comunicação constrói a cultura da organização, e juntas são o processo de desenvolvimento da organização”. A cultura é tida como fortalecedora da identidade da empresa, como um processo histórico e, única. A cultura muda, mas é um produto da organização. Para que exista comunicação interna, a cultura empresarial tem que ser possível, criando uma identidade própria onde a imagem interna e externa confluem no modo de atuar e de ser da empresa.

### **Imagem, Comunicação e Cultura Organizacional**

Cultura e comunicação estão inerentemente ligadas à análise de processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, por criar e recriar realidades, nos mais diversos contextos. As práticas culturais acabam por emergir das experiências humanas, e as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam. Cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação. “O processo de cultura é a construção de significados” (Marchiori, 2008).

O papel-chave das comunicações é fazer a promessa ganhar força como manifestação de uma marca, e a maior parte dos investimentos destina-se a isso. Para trabalhar as suas ações de comunicação, as empresas procuram determiná-las através dos valores e crenças da organização. A discussão vem de uma preocupação real para o desenvolvimento de atitudes diante de um público consumidor.

As marcas podem ser em grande parte “promessas” criadas na mente dos consumidores, mas estas precisam ser feitas e cumpridas, e toda vez que elas forem descumpridas, haverá uma diminuição na credibilidade e, também, no valor da marca. Por isso, a organização não somente precisa dizer o que faz, mas cumprir o que diz. Assim, é importante que as organizações alinhem suas questões estratégicas com os seus colaboradores. E este posicionamento nos leva a explorar e desvendar as relações que permeiam a cultura e a comunicação nas organizações, uma vez que as pessoas constroem sua cultura comunicativa à medida que desenvolvem significados, símbolos e discursos para todas as suas ações.

Posicionamento e marca assumem um lugar de extrema importância nas estratégias de comunicação. Segundo Ries e Trout (1987, pg. 04), o posicionamento é uma ferramenta para “manipular o que já está lá dentro da mente e realinhar as conexões que já existem”, ou seja, não se cria nada novo ou diferente, mas é um “sistema organizado para se encontrar uma janela para a mente. Baseia-se no conceito de que a comunicação só pode ter lugar no momento certo na circunstância certa”. A organização que quer se comunicar precisa ser seletiva, ter objetivos claros e delimitados, e isso é se posicionar.

Os colaboradores precisam conhecer e entender as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, “de modo a terem condições de formar sentido” (Oliveira; De Paula, 2009). Trabalhar na perspectiva da construção de sentido é perceber os colaboradores como também produtores de mensagens, mas que precisam estar envolvidos com a organização e suas estratégias. O



posicionamento revela a intenção da empresa, criando um lugar na mente do consumidor. E o colaborador faz parte nesse processo de intenção da empresa.

Diante desse contexto, o desafio do gerenciamento da complexidade de cenários e mudanças que acontecem na sociedade contemporânea afeta a comunicação nas organizações. De acordo com Oliveira e De Paula (2009) é importante que as organizações sejam responsáveis na veiculação de decisões e na tradução de acontecimentos que afetam os colaboradores, pois a organização não é o único pólo emissor, existem outras fontes de informação. Hoje existe uma descrença das pessoas na era da transparência, em função de escândalos causados por descompasso ente o discurso e a ação das organizações.

Por isso, outro destaque importante é o papel das lideranças “como fontes e agentes de comunicação” (Oliveira; De Paula, 2009). Os líderes muitas vezes são a interface da organização na comunicação. E por isso, precisam elaborar mensagens mais contextualizadas e consistentes para os colaboradores.

## **Conclusões**

Uma organização pode ter uma imagem boa ou ruim, forte ou fraca. Sua reputação reflete como ela é percebida com base na informação (verdadeiro ou falso) que circulam sobre ela, suas atividades, seu ambiente de trabalho, seu desempenho passado e seus resultados esperados. Os objetivos institucionais podem ser transmitidos em meio a eventos que agradam as pessoas, deixando até os mais resistentes dos consumidores mais compreensivos às mensagens transmitidas. Atitudes como investir em atividades culturais, assim como realizar ações voltadas para a melhoria das condições sociais (como doações e investimentos em prol da educação e do sistema de saúde), surgem como um retorno à sociedade do dinheiro pago na compra dos produtos oferecidos pela organização.

As organizações devem ser coerentes em suas ações e na sua comunicação com seus públicos. Aquelas que orquestram a melhor imagem e integram seus projetos potencializam-se no mercado. A comunicação reforça a probabilidade de que a empresa seja percebida como autêntica e credível e assim ter o apoio dos seus diferentes públicos.

A imagem corporativa é uma gestão estratégica e uma nova disciplina que gira em torno de um princípio básico: construir uma imagem sólida. No mundo de hoje, onde as idéias substituem cada vez mais a produção palpável de valor econômico, a



concorrência em termos de imagem torna-se uma importante força motriz, que ajuda a economia a se mover para frente.

A empresa deve construir uma comunicação dirigida, com mensagens dos seus atributos, valores e personalidade própria. A essência da reputação não está no exagero do relacionamento empresa - públicos, mas na gestão da imagem como fonte de vantagem competitiva. A marca traduz a unidade e a diferenciação, mas o desafio é produzir uma comunicação que atraia os diversos públicos da organização. “Só há identidade quando a imagem convive harmoniosamente com as intenções estratégicas do discurso organizacional” (Iasbeck,2009).

### Referências bibliográficas

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p.149-177.

CADET, Cristian, CHARLES, R. & GALUS, J. **A comunicação de imagem**. Paris: Nathan, 1998.

CAPRIOTTI, Paul. La imagen Corporativa. In: LOSADA DÍAZ (coord). **Gestión de la comunicación en las organizaciones**. Barcelona: Editorial Ariel, 2004, p.57-72.

CEGARRA, Jean; MERUNKA. **A ampliação da marca**: pesquisas e aplicações de marketing: conceitos e modelos. Paris: PUF, 1993.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

FOMBRUN, Charles J.; NIELSEN, Kasper Ulf.; TRAD, Nicolas G. The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. In. **Revista Organicom – Dossiê: Identidade, Marca e Gestão da Reputação**, São Paulo, n.7, p.70-83, 2º semestre 2007.

FRAENKEL; Béatrice & LEGRIS-DESSPORTES, Christiane. **Negócios e semiótica**: significado para analisar a ação principal. Paris: Dunod, 1999.

IASBECK, Luiz Carlos. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. In. **Revista Organicom** – Dossiê: Identidade, Marca e Gestão da Reputação, São Paulo, n.7, p.46-57, 2º semestre 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol.2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b. Autores: Luiz Carlos Iasbeck e Ana Luisa de Castro Almeida.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. Vol.2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b. Autores: Tereza Lúcia Halliday, Alvair Silveira Torres Júnior, Cleonice Furtado de Mendonça Van Raj.

LENCASTRE, Paulo. **A identificação da marca: uma ferramenta de marketing estratégico**. Louvain la Neuve, Université Catholique de Louvain, 1997.

LESLY, P. **Os Fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p.170-200.

MINGUEZ, Norberto. **Un marco conceptual para la comunicación corporativa**. Revista de Estudios de Comunicación, n. 7, maio 1999. Bilbao.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación, estratégia y consenso: la matriz social del siglo XXI. In: PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Editorial Ariel, 2008, p.577-611.

PÉREZ, Rafael Alberto e MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Editorial Ariel, 2009, p.281-318.

RIEL, Cees B. M. van. Tracking strategic alignment with EcQ- The strategic alignment monitor. In. **Revista Organicom** – Dossiê: Identidade, Marca e Gestão da Reputação, São Paulo, n.7, p.46-57, 2º semestre 2007.

RIES, Al & TROUT, Jack. **Posicionamento - A Batalha Pela Sua Mente**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. In. **Revista Organicom** – Dossiê: Identidade, Marca e Gestão da Reputação, São Paulo, n.7, p.58-69, 2º semestre 2007.



Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, CE – 3 a 7/9/2012

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. In. **Revista Famecos**. Nº31, dezembro de 2006. Disponível em [puhrs.br/famecos/pos](http://puhrs.br/famecos/pos)

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. São Paulo: Record, 2007

VAZ, Nuno Gil. **Marketing institucional**. São Paulo: Pioneira, 1995.