

CAMILA KROHLING COLNAGO

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FATOR DETERMINANTE
PARA A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo

2006

CAMILA KROHLIN COLNAGO

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FATOR DETERMINANTE
PARA A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo

2006

BANCA EXAMINADORA

A meu pai e minha mãe,
que me ensinaram o que
realmente tem valor nessa vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me fez pessoa.

Ao tempo, que me fez melhor.

Às oportunidades, que me fizeram chegar aqui.

Às pessoas queridas, que me fazem amar.

Um dia é preciso parar de sonhar e, de algum modo, partir. (Amyr Klink)

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, via de regra, 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 desta dissertação é analisar qual o papel da comunicação organizacional na construção e manutenção de uma imagem institucional sólida e estrategicamente definida para as empresas, e verificar, na prática, como é a comunicação praticada nas empresas brasileiras atualmente.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, viabilizada através da aplicação de entrevistas despadronizadas, a uma amostra não-probabilística por conveniência, efetuadas nas cidades de São Paulo - SP e Vitória - ES. Na ocasião, os entrevistados, profissionais da área de comunicação, relataram suas experiências profissionais e práticas desenvolvidas acerca do tema questionado, ou seja, da utilização estratégica da comunicação organizacional para a formação da imagem institucional de suas empresas.

Os resultados da pesquisas demonstraram que as empresas têm tentado, na medida do possível, romper com os antigos conceitos da comunicação verticalizada, instrumental e mandatória, e têm conseguido, muitas vezes, instituir processos de comunicação mais participativos, dialógicos e estratégicos.

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

ABSTRACT

Organizational communication, understood as a strategic element for management and administration in modern organizations, represents an important means of information flow and relationship between the inside environment of companies and their outside world: their customers, the market and society in general. Communication, as a rule, enables companies to build up their organizational culture and corporate identity and allows them to create a competitive and coherent institutional image.

The purpose of this dissertation is to analyze the role of organizational communication in creating and maintaining a solid and strategically defined image as well as to check on how communication is currently carried out at Brazilian companies in practice.

An exploratory and qualitative survey was done through applying non-standardized interviews to nonprobabilist sample, for convenience, in the cities of São Paulo - SP and Vitória - ES. On the occasion, the interviewees, who are professionals in the area of communication, described their professional experiences and practices related to the strategic utilization of organizational communication practices in forming the institutional image of their companies.

The survey results showed that companies have been trying to get rid of the old concepts of vertical, instrumental and mandatory communication and that many times they have been able to establish much more participative, dialogic and strategic communication processes.

Key words: Organizational communication, corporate identity, institutional image.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
Problema de Pesquisa	02
Objetivos	06
Justificativa	06
Procedimentos Metodológicos	10
Aplicabilidade de Métodos e Técnicas	15
Síntese dos Capítulos	17
CAPÍTULO 1: A Comunicação no Ambiente das Organizações	18
1.1. Visão Tradicional da Comunicação	18
1.1.1. Evolução do Conceito de Comunicação no Ambiente das Empresas	22
1.1.2. A Institucionalização do Conceito de Comunicação Empresarial	27
1.1.3. Os Limites da Comunicação Empresarial	32
1.2. Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional	35
1.2.1. A Comunicação Organizacional como Estratégia	41
1.2.2. O Ideal da Comunicação Organizacional: Diálogo, Ética e Transparência	48
CAPÍTULO 2: Da Identidade à Imagem: Um Desafio Organizacional	54
2.1. Identidade Corporativa	54
2.1.1. Identidade Individual e Social	56
2.1.2. Identidade no Contexto Organizacional	59
2.1.2.1. Identidade, Identificação, Cultura e Mudança Organizacional	63
2.1.2.2. O Caráter Estratégico da Identidade Corporativa	73
2.2. Imagem Institucional	77
2.2.1. O Conceito de Imagem nas Diversas Áreas do Conhecimento	78
2.2.2. A Imagem no Universo Corporativo	87
CAPÍTULO 3: A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção de Identidade e Imagem	100
3.1. Comunicação Organizacional: Elo de Ligação entre Identidade e Imagem	100

3.2. O Discurso dos Comunicadores	109
3.2.1. Análise de Resultados	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
Limitações do Estudo	125
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	147
Informações sobre as Empresas Entrevistadas	148
Roteiro de Entrevista	154

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Modelo básico da comunicação	20
Figura 1.2 – O papel da comunicação na cadeia de valores	47
Figura 1.3 – Paradigma de interação comunicacional dialógica	50
Figura 2.1 - Integração entre níveis de estudo da identidade	76
Figura 2.2 - Modelo behaviorista de imagem	85
Figura 2.3 - Fatores e atributos de imagem na organização	91
Figura 2.4 - A roda da imagem institucional	92
Figura 2.5 - Progressão na formação da imagem da empresa	93
Figura 2.6 - Processo de formação da imagem institucional	94
Figura 2.7 – Um modelo de imagem institucional	95
Figura 3.1 - Modelo operacional para gerenciamento de imagem corporativa	105
Figura 3.2 - Módulos no modelo integrado de identidade-comunicação-imagem	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Distinção entre níveis de estudo da identidade	75
---	----

INTRODUÇÃO

As transformações sócio-econômicas e os avanços tecnológicos ocorridos no mundo nas últimas décadas, em toda sua extensão e velocidade - dentre elas o advento da internet, a globalização dos mercados, as novas tecnologias da informação e o aumento da competitividade - obrigaram as organizações a reavaliar e ajustar processos, estruturas, formas de comercialização e muitos outros aspectos e paradigmas até então pouco mutáveis ou confortavelmente estanques.

Este movimento, que enfatiza a necessidade de compreensão e intercâmbio com mercados e públicos de interesse que se apresentam de forma volátil, em constante transformação, trouxe consigo uma excelente oportunidade para a consolidação das atividades de comunicação no ambiente corporativo, fazendo-a assumir posição estratégica nas organizações, uma vez que é a comunicação o instrumento mais capacitado para o intercâmbio de informações, tanto interna quanto externamente às empresas.

Se considerarmos a comunicação como um dos elementos que formam a base dos relacionamentos humanos, é possível afirmar com segurança que esta é então uma prática imprescindível a todo e qualquer ambiente em que haja interação social, incluindo-se as organizações, visto seus objetivos, papéis, tarefas e seu caráter de organismo sistêmico.

Mas a importância da comunicação nas empresas vai além disso. Atualmente, as exigências que os consumidores impõem às organizações não dizem respeito somente à qualidade e ao preço de seus produtos ou serviços, mas também à postura crítica que assumem diante da realidade do mundo dos negócios e ao seu papel como agente transformador e responsável pelo desenvolvimento da sociedade. Em outras palavras, a imagem que uma organização apresenta, defende e sustenta, é hoje fator crítico para sua sobrevivência, na medida em que é por meio dela que seus diversos públicos são informados sobre o que ela é, faz e pretende.

Dessa forma, a comunicação nas empresas tornou-se um instrumento prático de transparência, diálogo e negociação, responsável pela integração com e de seus mais diversos públicos, sejam eles colaboradores, clientes, participantes da cadeia de fornecimento, formadores de opinião, comunidades, acionistas e/ ou representantes de esferas governamentais.

Por isso mesmo, é importante que as organizações estejam atentas à postura que adotam diante da comunicação, nesse tempo em que a informação é fator de produtividade e competitividade. Mais do que efetuar grandes investimentos em tecnologias de transmissão,

retenção e tratamento de dados, torna-se imprescindível que as empresas que pretendam sobreviver ao futuro criem mecanismos que transformem a comunicação em elemento fundamental e básico para o planejamento estratégico e o diálogo fluído e participativo no ambiente organizacional, o que tende a aumentar de forma significativa seu poder competitivo diante dos concorrentes menos preparados.

Problema de pesquisa

As organizações, se analisadas e estudadas através da aplicação da metáfora do organismo, desenvolvida por Morgan (1996), podem ser comparadas aos organismos vivos, na medida em que compreendem-se como sistemas abertos que mantêm um fluxo mútuo e contínuo de entradas e saídas com o ambiente, o que lhes permitem acompanhar a mudança dos cenários e adaptarem-se às mutações ambientais. As organizações, vistas sob esta ótica, são parte de uma sociedade maior, e compõem-se de partículas menores, onde pressupõe-se interdependência entre todos os elementos.

Hatch (1997, p. 53-54) reforça o conceito dizendo que

esta metáfora biológica pressupõe que, como um organismo vivo, a organização depende do ambiente para a obtenção dos recursos necessários a sua sobrevivência. Ao invés de prover comida e abrigo, o ambiente organizacional provê matéria-prima, conhecimento, força de trabalho e capital [...] A metáfora orgânica tem foco nos processos organizacionais relativos à sobrevivência, ou seja, à manutenção de trocas com o ambiente que lhe garantam os suprimentos necessários a sua atividade. [...] A metáfora do organismo enfoca a visão modernista das teorias organizacionais e enfatiza a dependência ambiental, a utilização da tecnologia como fontes de transformação e a adaptação estrutural como estratégias para a sobrevivência organizacional.

Em outras palavras, as práticas modernas de gestão na área organizacional entendem que a sobrevivência e a permanência de uma organização em seu ambiente depende de sua própria capacidade de acompanhar e se ajustar às mudanças impostas pelo meio. Resumidamente, os objetivos de qualquer organização – por organização entenda-se duas ou mais pessoas trabalhando em conjunto, de maneira estruturada, com o objetivo de alcançar um fim específico (STONER, 1999) - são as de estabelecer, manter, explorar ou alterar as

relações existentes entre si mesma e o meio ambiente, necessitando por isso e para isso, construir e formar na opinião pública uma imagem institucional favorável.

Esse objetivo, via de regra, pode ser alcançado por meio da comunicação estabelecida entre suas partes internas e certas partes externas à empresa com as quais existe interesse em se relacionar, seja por um motivo ou outro. Assim, sejam as organizações em estudo da natureza que forem, públicas ou privadas, lucrativas ou não, haverá sempre uma considerável quantidade de processos de comunicação que precisam ser realizados, visto a diversidade e a numerosidade de seus interesses e necessidades.

Freitas (2001), em suas análises embasadas por resultados de pesquisas, afirma que um gestor passa, nos dias de hoje, aproximadamente 67% do todo o seu tempo da jornada de trabalho se comunicando, o que leva a crer que a comunicação realmente deve ser considerada nos momentos de definição das estratégias empresarias.

A institucionalização da comunicação no ambiente corporativo é, em termos conceituais e de nomenclatura, definida de maneiras diversas, ao longo do tempo e de acordo com sua aplicação, pelos diferentes pensadores.

O conceito de comunicação, sob o ponto de vista organizacional, nasceu a partir de diferentes abordagens, incluindo-se as abordagens matemática e hipodérmica, que lhe conferiam caráter de “via de mão única”.

Essa forma de comunicação, mecânica e burocrática, estruturou-se sob a influência dos enfoques tradicionais da administração, que à medida em que foram evoluindo, causaram mudanças na realidade das empresas e demandaram ajustes na comunicação. Deste impacto, nasceu a comunicação empresarial, visão de comunicação que dominou o cenário organizacional até o final do século XX.

Comunicação empresarial é o que Goldhaber (1991, p. 23) considera como “o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes [...] que possui quatro conceitos chaves: mensagens, rede, interdependência e relações”, entendida pelo próprio como o processo em que “as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as sub-partes da organização se conectam entre si. Por conseguinte [...] pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

Por definição, abrange todas as formas de comunicação utilizadas por uma organização para relacionar-se e interagir com seus mais diferentes públicos. Conforme Riel (1995), sua prática deve unir todo o grupo de atividades comunicacionais direcionadas para os públicos com os quais a organização se relaciona e dos quais é dependente.

Esta abordagem, entretanto, denota uma definição de comunicação ultrapassada, simplista, arraigada no modo funcionalista como as organizações foram vistas durante décadas, e que não encontra mais lugar na visão organizacional moderna. Na medida em que as organizações evoluíram, conseqüentemente a comunicação também necessitou evoluir.

A demanda por comunicação atualmente pressupõe que esta seja estratégica, capaz de consolidar a imagem das organizações e estabelecer entre elas e seus públicos de interesse a compreensão mútua e a horizontalização dos fluxos de informação, devendo contribuir para que as mesmas se estabeleçam e sejam entendidas, reconhecidas e interpretadas, da maneira como pretendem, processo que deve ocorrer de forma participativa. Sua função é formar uma opinião pública crítica que tenha conhecimento das políticas das organizações como um todo, seja em relação à comercialização de seus produtos e serviços ou seja em relação à melhoria de qualidade de vida das pessoas, o que somente será possível caso todos os envolvidos no processo sintam-se responsáveis e ativos.

É nesse contexto que emerge o que será chamado, nesta pesquisa, de comunicação organizacional: uma forma de entender os processos de comunicação no ambiente corporativo que necessita de diálogo, troca e participação entre os gestores, os funcionários e o ambiente. Trata-se de estabelecer uma visão compartilhada de objetivos que devem ser comuns, criando sinergia e compartilhando valores e metas, para que se promova o engajamento dos diversos níveis dentro de uma organização, tendo em vista uma proposta de atuação coletiva, na qual todos acreditam e para a qual todos trabalham.

Fica então estabelecido, para efeitos deste trabalho, que o termo comunicação empresarial será utilizado quando o assunto disser respeito à forma mais tradicional e operacional das comunicações nas organizações, entendendo-se então, por comunicação organizacional - termo que será oportunamente comentado em 1.2.1. -, a evolução do conceito, forma mais moderna e democrática, além de mais ampla, visto que pode ser aplicada “a qualquer tipo organização - pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Complementarmente, entendemos que a comunicação organizacional assume uma dimensão de complexidade. Nesse aspecto, destacamos que a comunicação também “se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico” das organizações (CURVELLO, 1997, p. 4).

Segundo Garbett (1988), toda empresa possui uma identidade corporativa que, ao se projetar, é traduzida em uma imagem institucional, independentemente do fato de este

processo ser voluntário ou não. O autor acrescenta que essa imagem pode ser boa, ruim ou mesmo não muito clara, mas que sempre, e invariavelmente, é transmitida.

No contexto dos negócios, ter uma imagem positiva é não só pertinente como altamente vantajoso, visto que agrega valor qualitativo às organizações, tornando-se fator de competitividade e diferenciação, se maximizada por meio de um eficiente esforço de comunicação.

Considerando que um dos grandes desafios das organizações hoje é construir e solidificar no mercado uma imagem favorável a seu respeito, capaz de torná-las competitivas e admiradas, Torquato (1992) insiste, e afirma que a melhor solução neste caso ainda é o trabalho feito por meio da comunicação.

Dessa forma, compreender os conceitos e as características que compõem a identidade corporativa e a imagem institucional são funções em que se permite a aplicabilidade do processo de comunicação organizacional, sob os moldes modernos.

Mas nem sempre observa-se a utilização das melhores práticas de comunicação nas organizações. Ainda hoje, em pleno século XXI, em um grande número de empresas, é comum verificar a aplicação de estratégias comunicacionais puramente instrumentais, essencialmente formais e rígidas, que ocupam-se do convencimento dos públicos ao invés da troca de informações com os mesmos – o que convencionamos chamar comunicação empresarial -, processos estes que em nada se parecem com as modernas práticas participativas e dialógicas da comunicação organizacional.

Exposto isso, o principal problema que aqui se apresenta é a verificação da tese de que o gerenciamento estratégico da comunicação organizacional, entendida como uma abordagem complexa, participativa, horizontal e competente nos ambientes corporativos, apesar de ainda pouco aplicado – principalmente no contexto brasileiro, onde há o domínio da comunicação apenas como instrumento, ou ferramenta - pode contribuir, influenciar e/ ou melhorar a visão e a concepção – imagem institucional – que o público (entendido de forma abrangente, incluindo-se público interno e externo) tem das empresas, na medida em que estas buscam melhor qualidade no relacionamento com quem as interessa. Em outras palavras, a pergunta de partida, básica e primordial a este projeto é: a aplicação das práticas de comunicação organizacional, quando entendida e realizada de forma dialógica e participativa, é capaz de influir no processo de criação e consolidação da imagem institucional das empresas?

Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo geral pesquisar se a comunicação organizacional pode influenciar os processos de construção de imagens institucionais sólidas, de acordo com o estabelecido para cada um dos diferentes públicos de interesse das organizações, e através de quais estratégias.

Seu objetivo mais específico é realizar um estudo que resgate as diferentes fases e abordagens da prática da comunicação nas empresas e pondere a relevância do conceito moderno de comunicação organizacional como elemento estratégico na construção e na sustentação de imagens institucionais de organizações brasileiras.

Justificativa

Dentre as mais diversas formas de interação que ocorrem no ambiente das organizações, as que acontecem com maior frequência e às quais se dá maior importância são as que estão, de alguma forma, relacionadas aos fluxos de troca de informação, isso porque são esses caminhos de dados e conhecimento que permitem que a organização adeque-se aos ambientes de sua atuação, tanto interna quanto externamente.

A informação como simples dado não tem muita relevância, precisa de contexto, necessita ser tratada e somente se torna efetiva quando é literalmente comunicada, uma vez que só adquire significado quando é recebida, decodificada e interpretada. Resumindo, a informação só tem valor se for comunicada.

Comunicar é tornar comum. Significa trocar idéias, fazer-se compreender, entender os outros. Comunicar é, enfim, um processo de intercâmbio de informações, tendo como objetivo procurar/ bloquear certas ações/ reações.

No âmbito corporativo, a chamada comunicação empresarial sofreu influência da Teoria da Informação, de Shannon e Weaver, que tinha como objeto de estudo a transmissão de mensagens, e buscava descobrir a melhor forma de se transmitir informações da maneira mais rápida possível. A preocupação era com o processo, e não com o conteúdo.

Essa visão da comunicação esteve e está em sintonia com as formas de administrar impostas por Taylor e Fayol, e portanto, não se renova, e opera em caráter verticalizado, hierárquico e padronizado. Sob o enfoque humanístico de Mayo e de sua Teoria Comportamental, as relações humanas passaram a ter mais valor dentro das organizações, e a

comunicação tomou destaque como ferramenta para a melhoria dos relacionamentos entre a cúpula e os subordinados, mas ainda assim seu escopo era operacional.

A comunicação empresarial, apesar de não mais se sustentar, devido à complexidade atual do ambiente organizacional, ainda pode ser verificada em muitas organizações. Nestes casos, a comunicação apresenta uma tendência instrumental, verticalizada e homogeneizada, onde a meta é influenciar os públicos e modificar comportamentos, por meio de uma mensagem bem “escrita”, de um contato bem estabelecido, através de um meio de divulgação bem selecionado. Essa visão instrumentalizada da comunicação, ainda que tenha sua importância, não alcança a real dimensão estratégica da comunicação para a organização.

Em contrapartida, a comunicação que nessa pesquisa é defendida, e que se denomina organizacional, apóia-se principalmente nos conceitos defendidos por Genelot e Morin, assim como nos conceitos advindos de enfoques sistêmicos modernos: (a) de que os indivíduos podem ser comparados a organismos, que trabalham/ vivem/ produzem melhor na medida em que têm suas necessidades satisfeitas; e (b) de que é preciso adaptar-se ao meio em que se vive para sobreviver.

A comunicação como instrumento estratégico representa, então, atividade fundamental da administração, visto que é um dos poucos meios capazes de permitir a troca de informações e de sentido, compreendida como algo que necessita ser compartilhado, entendido e dialogado, entre os colaboradores de uma empresa e entre estes e o mercado, ou seja, seus diversos públicos.

Sobre os públicos, Neves (2003) destaca um sem número com os quais as empresas precisam se relacionar, e para os quais elas precisam, de alguma forma, comunicar. A saber: consumidores, associações de clientes e de classes, canais de venda, parceiros, concorrentes, acionistas e investidores, bancos e mercado financeiro, colaboradores, terceiros, consultores, ex-funcionários (com ou sem vínculo), familiares, sindicatos, mídia, poderes executivo, legislativo e judiciário, ONGs, dentre outros.

A respeito da realidade globalizada e complexa dos tempos presentes, Fábio França (1997, p. 8) defende que "diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais de relacionamento passou a ser a comunicação, que assume importância vital como recurso estratégico de entendimento."

Dessa forma, entende-se como reducionista a abordagem que enxerga a comunicação como processo meramente formal e oficial, planejado pelas lideranças e imposto ao restante do organograma, simplesmente como a forma encontrada pela cúpula das organizações para obter informações sobre o que ocorre ou pode ocorrer nas mesmas, leia-se mudanças.

Baldissera (2002, p. 5) alerta que é importante combater essa visão, porque entender a comunicação como ferramenta de dominação pressupõe assumir que os grupos envolvidos nos processo de comunicação são, em sua totalidade, oprimidos, passivos e alienados. Ao contrário, o autor sugere que

comunicação organizacional não é mera estratégia de controle, nem tampouco é reduzível aos sistemas de transferência de informações. Portanto, não se limita às formas de comunicação utilizadas pelas organizações para relacionar-se e interagir com seus públicos, especialmente, materializando processos oficiais.

Nessa linha de pensamento, Restreppo J. (1995) entende a comunicação organizacional como elemento que deve permear todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio em suas formas de projetar-se exteriormente, ou seja, sua imagem.

Torquato (1986, p. 97) complementa dizendo que cabe uma distinção entre os termos identidade e imagem, apontando-a desde a origem do significado dessas palavras, onde identidade é termo relacionado a individualidade e personalidade, ao passo que imagem relaciona-se com representação, cópia e figuração mental. “Identidade, mais que imagem, refere-se ao plano real. Imagem conota uma representação disto”.

A identidade da organização, em termos corporativos, pode ser entendida como algo profundo, impregnado na organização, que corresponde ao que ela é, faz e acredita, são seus valores, princípios e conceitos.

As crenças, as histórias e todos o outros elementos que constituem a organização, expressões verbais e visuais de diferentes formas e áreas, juntamente com as mensagens enviadas através de produtos, embalagens, propaganda e relações públicas, delineiam a cultura organizacional, que, por sua vez, estrutura e dá forma à identidade corporativa. Como consequência, a divulgação da identidade dá forma à imagem institucional, responsável por como a organização se apresenta em seu meio exterior.

Segundo afirma Costa (1995, p. 43), “quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa, e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem”.

Durante o planejamento de comunicação estratégica, é importante que a cúpula das organizações participe de forma ativa e que realize intervenções críticas, quando se trata da imagem institucional, entendida por Costa (1995, p. 45) como

a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo -, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização.

Para Neves (2000, p. 64), imagem é a diferença entre as percepções positivas e negativas que uma empresa causa em um determinado público, e o que denomina como imagem competitiva é aquela que é capaz de gerar negócios, atrair e motivar profissionais qualificados e conseguir a “boa vontade de certos públicos: abre portas, dá credibilidade à entidade, etc.”

Assim, a imagem funciona como a representação da identidade, podendo ser, inclusive, percebida de formas diferentes por públicos diferentes, por definição estratégica ou por falhas no processo de comunicação. Daí conclui-se que a comunicação organizacional, visto seu poder aglutinador de forças, tem capacidade de administrar, adequar e alinhar os processos que resultam na imagem institucional.

O processo de comunicação organizacional é de grande relevância na organização, uma vez que converte a identidade corporativa e a realidade organizacional em imagem institucional. Note-se que a identidade só tem valor se é habilmente comunicada aos colaboradores, aos acionistas, aos clientes, aos fornecedores, à comunidade e à imprensa, efetivando assim seu objetivo de compartilhar os valores, a missão e as estratégias da organização com seus públicos.

Torquato (1992) aponta que um dos maiores desafios da comunicação moderna é tornar compatível a visibilidade de uma organização com sua identidade – personalidade da empresa, composta pela linha de produtos e serviços, pela cultura organizacional, por seu tamanho, por sua história e por seu quadro de funcionários - entendendo-se visibilidade como um conjunto de manifestações que tornam uma empresa visível aos olhos da opinião pública, a imagem.

O grande problema é que, apesar de ser clara para a definição da imagem institucional e para a própria sobrevivência das organizações a necessidade da existência de uma comunicação muito mais dinâmica, a realidade nacional apresenta-se, na grande maioria dos casos, como um cenário absolutamente diferente.

Nem mesmo a academia, que deveria ser a precursora de conceitos vanguardistas e de modernas teorias, parece muito interessada em dispensar atenção inovadora à comunicação. Ao contrário, demonstra-se apática em relação ao assunto, como tem mostrado a revisão bibliográfica. Os mais importantes autores das áreas de comunicação e relações públicas, no Brasil, limitam-se a discutir exaustivamente a comunicação empresarial como se esta fosse a forma ideal de comunicação, ao invés de preocuparem-se em desenvolver referencial teórico sobre as questões contemporâneas que envolvem a comunicação organizacional. O estudo da evolução do conceito de comunicação empresarial para o conceito de comunicação organizacional foi esquecido, e assim, conseqüentemente, o passo seguinte, que seria o desenvolvimento de contribuições sobre a visão estratégica, participativa e dialógica da comunicação, ainda está começando a ser preparado.

Além disso, verificamos uma certa confusão teórica na utilização dessas nomenclaturas. As expressões comunicação empresarial e comunicação organizacional são geralmente usadas sem distinção para designar a disciplina que estuda e pratica o fenômeno comunicativo dentro do ambiente corporativo, e comumente identificamos pensadores aplicando o termo comunicação organizacional sem entretanto referir-se a uma comunicação pressuposta de caráter estratégico ou de práticas de diálogo, ou seja, referindo-se à comunicação empresarial, e vice-versa.

A grande questão desta pesquisa então é buscar, em autores e teóricos nacionais e internacionais, fundamentos a respeito do assunto acima mencionado, para que se possa construir um referencial teórico – visto a abrangência e a complexidade do objeto de pesquisa - capaz de responder a algumas perguntas sobre o resultado da aplicação prática da comunicação organizacional e sobre sua aplicabilidade no âmbito da construção da imagem institucional das empresas brasileiras.

Procedimentos Metodológicos

Antes que se procedam os comentários teóricos a respeito da metodologia escolhida, é importante destacar que não existe um único quadro referencial ideal, visto que são diversos e diferentes os gêneros de pesquisa no campo das ciências sociais, e, como salienta Kidder (1987, p. 1), “os métodos de pesquisa são tão diferentes entre si quanto o são os meios de transporte. [...] Cada um fornece uma perspectiva diferente do mundo social.” Assim sendo, a

escolha do método depende, antes de mais nada, do objetivo a que o estudo se propõe examinar.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, e de forma alguma teve como proposta final a generalização dos resultados, mas antes, objetivou contribuir para a discussão dos problemas, sem a pretensão de alcançar resultados conclusivos.

Por pesquisa qualitativa, Demo (2000, p. 10) compreende que “é proposta necessária pelo simples fato de que fenômenos qualitativos precisam ser captados qualitativamente, sem perder de vista sua formalização implícita no campo do método científico”. Já para Van Maanen (1979, p. 520), o método qualitativo é “um guarda-chuva que cobre um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão sobre o significado, não a frequência, de certos fenômenos do mundo social”.

Para interpretar e compreender o sentido que as pessoas dão aos seus gestos, às suas ações e aos seus sentimentos, é necessário privilegiar instrumentos qualitativos para a interpretação dos fenômenos, diz Chanlat (1993).

A metodologia qualitativa, para Connolly (1999), acentua a natureza social da construção da realidade, a relação direta entre pesquisador e objeto de estudo, e os fatores impeditivos que resultam de diferentes situações que ocorrem durante a investigação.

Richardson (1985, p. 39) complementa afirmando que os estudos que são desenvolvidos sob a metodologia qualitativa podem:

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinados grupos e possibilitar, em maior nível e profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A primeira etapa da pesquisa em questão foi a revisão da literatura, desenvolvida via coleta de dados em pesquisa bibliográfica e compilação de informações provenientes de livros teóricos, publicações técnicas do setor, artigos publicados em revistas acadêmicas, dissertações de mestrado e teses de doutorado e sites específicos sobre os temas a serem discutidos, a saber, comunicação organizacional, identidade corporativa e imagem institucional.

A fase seguinte caracterizou-se pela coleta dos dados qualitativos. Considerando este tipo de investigação útil quando se tem em mente que “perante realidade complexa e emergente, é preciso procurar pesquisar também suas faces qualitativas”, Demo (2000, p. 145) reforça a necessidade e a validade da pesquisa de caráter qualitativo afirmando que “existe acordo genérico de que a realidade tem faces qualitativas”.

Para o teórico e estudioso Van Maanen (1979, p. 520), o método qualitativo utiliza-se de “técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão sobre o significado, não a frequência, de certos fenômenos do mundo social”.

Godoy (1995, p. 58) acrescenta que, quando se utiliza um método qualitativo, “parte de questões ou focos de interesse amplos vão se definindo, à medida que o estudo se desenvolve”, no processo de coleta de dados.

Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória, efetivada a partir da aplicação da técnica conhecida normalmente como entrevista despradozinada, a profissionais de alto escalão representantes/ responsáveis pelas áreas de comunicação organizacional de sete empresas, pessoas jurídicas classificadas como associados efetivos (filiais a no mínimo doze meses) da Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, localizadas nos estados de São Paulo e do Espírito Santo.

Segundo Boyd e Westfall (1982, p. 66), existem três linhas nas pesquisas exploratórias: “a) estudo de fontes de informação secundárias, b) investigação de indivíduos que podem ter informações sobre o assunto e c) análise de casos selecionados”, sendo que, neste caso, optou-se pela combinação das duas primeiras, com maior ênfase na investigação de indivíduos.

Por seu caráter próprio de visar o esclarecimento de conceitos e idéias, a utilização da pesquisa exploratória justificou-se nesta situação porque, conforme comenta Castro (1977, p. 88), “sua aplicação é recomendada quando se objetiva a obtenção de mais informação e compreensão a respeito de um fenômeno, auxiliando no florescimento de conceitos e formulação de questões em relação ao objeto de estudo”.

Gil (1999, p. 45) afirma que as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, e acrescenta que

têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses

pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 1999, p. 45)

Para Parasuraman (1996), as características mais destacáveis de uma pesquisa exploratória são seu objetivo de gerar novos conhecimentos sobre determinado fato; a possibilidade subjetiva de seleção de uma amostra, que é comumente pequena; a maneira informal com que se realiza a análise dos dados; e a apresentação das considerações finais de forma não conclusiva.

Levando-se em conta que o tema pesquisado é relativamente recente, pelo menos sob o ponto de vista da ótica abordada nesta dissertação, a pesquisa exploratória apresentou-se como a forma metodológica mais adequada, mesmo porque, não foram apresentados resultados conclusivos, situação que esta metodologia permite, na medida em que aceita a possibilidade de estudos posteriores e sugere sempre novas discussões sobre os fenômenos. Nesse sentido, Vergara (2000, p. 47) complementa que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Conforme descrito anteriormente, a verificação empírica realizou-se por meio de entrevista despadronizada, que como sugerem Marconi e Lakatos (2002), utiliza-se de roteiro previamente determinado, mas permite liberdade ao entrevistado para guiar o processo para a direção que lhe parecer mais apropriada. Também chamada semidiretiva, por sua aplicação e formato, caracteriza-se pelo contato direto entre o investigador – entrevistador – e seus interlocutores – entrevistados, e, segundo Quivy e Campanhoudt (1998, p. 192),

é certamente a mais utilizada em investigação social [...sendo] semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível ‘deixará andar’ o entrevistado para que este possa falar abertamente.

Técnica largamente aplicada nas pesquisas qualitativas exploratórias, como sugere Richardson (1985, p. 41) ao mencionar que “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema”, a utilização da ferramenta entrevista foi, neste caso específico, apropriada por permitir interação entre entrevistador e entrevistados, o que

tornou possível, em conformidade com a afirmação de Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (1999, p.268), “tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

Ideal seria se fosse possível, por tempo, disponibilidade e outros aspectos, aplicar a pesquisa a um relevante número de entrevistados, mas como há fatores limitantes como prazo e recursos, além de incapacidade física de uma única pessoa realizar tal feito, o universo, ou população da pesquisa, teve que ser delimitado de forma adequada e plausível, considerando-se os fatores acima revelados.

Entretanto, e conforme observam Quivy e Campanhoudt (1998, p. 159), “uma vez delimitada uma população, [...] nem sempre é possível, ou sequer útil, reunir informações sobre cada uma das unidades que a compõem”.

Dessa forma,

após ter circunscrito o seu campo de análise, deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou a limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estreitamente representativas, dessa população. A escolha é, na realidade, bastante teórica, visto que, na maior parte das vezes, uma das soluções se impõe naturalmente, em função dos objetivos da investigação. (QUIVY; CAMPANHOUDT, 1998, p. 160)

Foi determinada então uma amostra de caráter aleatório, assim chamado porque implica um procedimento estabelecido segundo métodos não-científicos, ou seja, “não há nenhum critério metodológico que nos forneça razões imperativas para a amostragem aleatória. A ciência meramente nos diz para usar toda a evidência disponível, e usá-la com rigor e eficiência” (CASTRO, 1977, p. 91).

Não obstante, tem também a amostra deste trabalho caráter não probabilístico por conveniência, o que, segundo Mattar (2001), significa dizer que, como a própria nomenclatura sugere, a amostra foi determinada de acordo com a conveniência do pesquisador.

As entrevistas foram realizadas nas cidades de São Paulo – SP e Vitória – ES, no primeiro semestre de 2006, sempre nas instalações das empresas pesquisadas, e a avaliação dos resultados teve como parâmetro a busca de respostas para a pergunta básica descrita na justificativa deste trabalho.

Aplicabilidade de Métodos e Técnicas

A delimitação do universo de pesquisa a integrantes da Aberje aconteceu por considerar-se que as organizações que, conforme Guttilla (2005) dispõem-se, por livre e espontânea vontade, a integrar uma “sociedade civil sem fins lucrativos que tem por objetivo discutir e promover [...] a comunicação empresarial e organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações”, pelo menos teoricamente, corroboram ou deveriam corroborar com seus princípios básicos, e defendem os mesmos interesses comuns, quais sejam: “articular, organizar e compartilhar o conhecimento em comunicação produzido pela sociedade, fomentar práticas de vanguarda na gestão estratégica e fortalecer os relacionamentos das organizações”.

O universo da pesquisa foi constituído por organizações reconhecidamente pautadas pela busca da excelência no que diz respeito a suas práticas comunicacionais, a saber: Rede Gazeta de Comunicação, Coimexpar – Holding do Grupo Coimex, Unimed Vitória, Syngenta, Aracruz Celulose, Bank Boston Brasil e Philips do Brasil. As informações sobre cada uma destas organizações estão descritas em um perfil genérico que menciona aspectos como ramo de atividade e porte, no Anexo I, que inclui também dados sobre os entrevistados e sobre as estruturas de comunicação de cada empresa.

Todos os entrevistados são profissionais que ocupam, nessas empresas, cargos de alta direção, e foram selecionados segundo os seguintes critérios: notoriedade do trabalho que desenvolvem junto à área de comunicação organizacional, disponibilidade e boa vontade para a entrevista, e conveniência para o entrevistador.

O número de entrevistados foi estabelecido e limitado previamente, mas haveria possibilidade de este número ser alterado, caso o conteúdo das entrevistas fosse insuficiente ou inadequado para análise.

Considerou-se, inicialmente, entrevistar cinco profissionais, visto que tratava-se de uma amostra adequada para a investigação proposta, em termos de representatividade, entretanto, por motivos de oportunidade e interesse por parte das empresas, foram realizadas sete entrevistas.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, e duraram cerca de uma hora e meia, em média. Antes do início de cada uma delas, o entrevistador contextualizou o entrevistado explicando-lhe o tema da dissertação, os objetivos da pesquisa e os procedimentos que seriam utilizados, informando-lhes que as conversas seriam gravadas, com

finalidade única de transcrição posterior para assegurar a integridade dos dados, e garantindo-lhes a confidencialidade das informações que julgavam necessário não divulgar.

Além disso, ainda antes de começarem as entrevistas, o pesquisador providenciou breve descrição teórica acerca dos principais conceitos que seriam abordados, como forma de garantir que tivessem, todos, um mesmo entendimento em relação ao tema. Ao final da entrevista, o entrevistador, em todos os casos, convidou o entrevistado a colaborar com qualquer informação que julgasse relevante acrescentar.

A construção do roteiro de entrevista começou com uma releitura da parte teórica da dissertação e por um processo de apontamento dos principais conceitos abordados, seguido de elaboração de perguntas genéricas, que gradativamente, iam transformando-se em questões mais específicas e diretas, que pudessem dar foco à investigação.

Estabeleceu-se então uma primeira versão do roteiro, que foi submetida a uma revisão e um pré-teste, prática recomendada por Schrader (1974, p. 157), que comenta que “um pré-teste é um procedimento mensurativo em que o objetivo do conhecimento não consiste em testar hipóteses de conteúdo, mas controlar a validade do procedimento”. O pré-teste foi realizado por dois sujeitos externos à população amostrável, mas conhecedores de técnicas metodológicas e do tema abordado, os comentários foram analisados e, quando pertinentes, considerados no roteiro final, apresentado no Anexo II.

Quanto à análise dos resultados da investigação, houve, obviamente, dificuldades, visto que os dados qualitativos são menos precisos e explícitos que os quantitativos. Como não existem fórmulas que assegurem o fiel tratamento desses dados não numéricos, até porque pressupõem uma certa interferência - via impressões pessoais, bagagem e histórico - do avaliador, dificilmente é possível isentar-se completamente, devido a seu caráter humano. Porém, para que se consiga minimizar tais interferências, Bradley (1993) recomenda o uso de critérios atenuantes, como a conferência da credibilidade do objeto/ sujeito investigado; o zelo pela fidelidade no decorrer da transcrição das respostas; e a consideração dos elementos variáveis que compõem o contexto como um todo.

As entrevistas realizadas foram transcritas em sua totalidade, a partir do registro sonoro realizado. Posteriormente, uma leitura minuciosa destes relatos foi providenciada, como forma de verificar a clareza das respostas e a necessidade eventual de complementação ou confirmação de algum dado. Logo após, nova leitura foi realizada, agora de acordo com o método de leitura “flutuante”, que como defende Bardin (1985), consiste em estabelecer contato com os documentos, conhecer-lhes e entender-lhes bem o texto e destacar temas relevantes.

Para análise do conteúdo, que, conforme Bardin (1985, p. 44) “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, é uma busca de outras realidades através das mensagens”, foi realizada uma categorização dos dados, segundo o critério de categorização semântica, ou seja, o conteúdo foi dividido em categorias temáticas, com vistas a codificá-lo, a partir da identificação, classificação e agregação de temas por similaridade.

Síntese dos Capítulos

Esta dissertação está estruturada na forma de três capítulos.

No primeiro capítulo, é feita uma revisão de conceitos acerca do tema comunicação, discutindo-se sua aplicação no ambiente corporativo e analisando-se desde os conceitos mais tradicionais até o moderno conceito de comunicação organizacional.

O segundo capítulo discute a abordagem das diversas áreas do conhecimento a respeito de identidade e imagem, a relação intrínseca entre estes conceitos e a visão dos mesmos sob a ótica da comunicação, que os entende como identidade corporativa e imagem institucional.

No último capítulo, inicialmente é apresentada uma abordagem teórica sobre o vínculo entre a comunicação organizacional, a identidade corporativa e a imagem institucional, e logo após, discorre-se a respeito da pesquisa de campo realizada, detalhando-se os resultados obtidos.

CAPÍTULO 1. A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo pretende-se analisar os fundamentos que dão sustentação à abordagem moderna da comunicação organizacional, através de uma análise da evolução do conceito de comunicação desde os primórdios dos estudos a respeito da transmissão de mensagens e de seu processo básico, passando pelas influências marcantes da história das organizações.

O estudo do campo do conhecimento chamado Teoria da Administração torna-se imprescindível, visto que com o passar dos anos e o trabalho de diferentes pensadores, as organizações, pano de fundo para a prática da comunicação organizacional, modificaram-se, evoluíram e passaram a demandar uma comunicação diferente, para que pudessem sobreviver ao cenário competitivo que se apresentava.

1.1. Visão Tradicional da Comunicação

Desde o início dos tempos, o homem, de uma forma ou de outra, se comunica. Seja através de grunhidos, gritos, gestos, expressões ou palavras, o ser humano sempre encontrou uma forma de transmitir aos outros seus desejos, necessidades e expectativas.

Em sua forma mais básica, a comunicação está ligada à linguagem e aos sinais criados pelos indivíduos como forma de compartilhamento de experiências e vivência, como meio de regulamentar comportamentos ou mesmo como mecanismo que torna possível a convivência em sociedade, conforme destaca Cherry (1996, p. 24):

o desenvolvimento humano e o avanço das civilizações dependeram principalmente do progresso alcançado numas poucas atividades: a descoberta do fogo, a domesticação dos animais, a divisão do trabalho; mas, acima de tudo, da evolução dos meios de receber, de comunicar e de registrar o conhecimento, e particularmente do desenvolvimento da escrita fonética.

Complementarmente, Berlo (1999) defende que o ser humano, quando torna-se adulto, ou seja, após ter crescido e aprendido a falar, ler, escrever, e a tomar decisões próprias, passa então, como indivíduo pensante e ativo na sociedade, a participar de grupos sociais (família, trabalho, igreja...), nos quais será influenciado, mas, principalmente, tentará influenciar, utilizando-se da comunicação como elemento base para a interação que se faz necessária. Para o autor,

o objetivo básico da comunicação é reduzir a probabilidade de que sejamos simplesmente um alvo de forças externas e aumentar a probabilidade de que nós mesmos exerçamos força. Todo comportamento de comunicação tem como objetivo a obtenção de uma reação específica de uma pessoa, ou grupo de pessoas. (BERLO, 1999, p. 12)

Importante ressaltar que no processo de comunicação cada indivíduo tem capacidade interpretativa diferente, ímpar, visto que desenvolve seu próprio mundo de significados através de signos - entidades não acabadas, algo em constante transformação, já que toda nova informação e/ou experiência pode ser agregada, contribuindo para que os signos sejam permanentemente transformados, construídos e reconstruídos -, apreendidos desde a infância, e constrói a realidade de acordo com sua capacidade de ler o mundo, tarefa esta alcançada a partir de sua experiência particular, e que exatamente por ser particular, é única.

Santaella (2001, p. 22-23) apresenta uma definição ampla e geral, entendendo comunicação como

a transmissão de qualquer influência de uma parte do sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança. O que é transmitido para produzir influência são mensagens, de modo que a comunicação está basicamente na capacidade de gerar e consumir mensagens.

Estudando-se Thayer (1972), percebe-se com clareza a intenção de se promover a comunicação como um processo dinâmico, de direção dupla e interação entre pessoas. Nesse sentido, é possível encontrar em seus textos uma série de afirmativas complementares, em que a comunicação é tida como: o processo a partir do qual duas ou mais pessoas se entendem; a troca mútua de idéias, através de qualquer meio que se julgue e se torne efetivo; a transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões e informações, por meio da fala, da escrita e/ ou de símbolos; e a conjugação de estímulos com vistas a produzir determinado comportamento.

De qualquer forma, e independentemente da concepção de comunicação que cada autor desenvolve, é unanimidade entre eles acreditar que esta, para ser caracterizada como processo de interação, não se realiza sem a existência de certos elementos, definidos como os componentes do modelo básico de comunicação: emissor ou fonte, transmissor ou codificador, canal, receptor ou decodificador, e destino. Necessário acrescentar-se a estes um componente externo, mas influente no processo, denominado ruído (ou interferência), que é uma forma de perturbação capaz de provocar distorções na mensagem que está sendo transmitida.

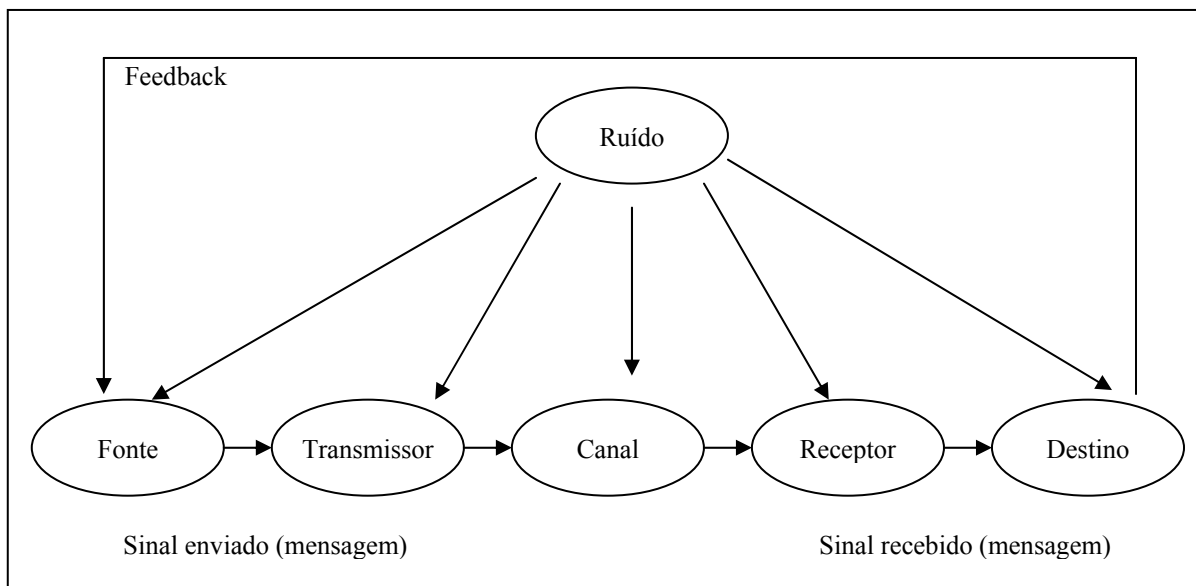


Figura 1.1 – Modelo básico da comunicação.
 Fonte: Adaptado de Shannon e Weaver (1949, p. 5).

Uma das maneiras de se descrever/ ler o processo acima representado, na figura 1.1, é responder a questões específicas - quem diz; o que; a quem; por que meios; com que efeitos – as quais abrangem os elementos básicos da comunicação, quais sejam: emissor (quem), mensagem (o que), receptor (a quem), canal (por que meios) e ações/ reações dos participantes (com que efeito). Nesse esquema clássico, o modelo emissor-mensagem-receptor é trabalhado como um processo linear de emissor a receptor, e de receptor (quando esse se torna então um emissor, num *feedback*) a emissor, no qual existe a desvantagem de não se responder a quaisquer outros fatores que possam vir a influenciar a comunicação, como o objetivo e os efeitos da mensagem transmitida.

Fora esta forma estática de se entender o processo, há ainda versões mais dinâmicas para a análise, como os estudos de Watzlawick, Beavin e Jackson (1993), que defendem que a comunicação é constituída de três áreas - sintaxe, semântica e pragmática, sendo que cada uma delas aborda um aspecto diferente do processo.

A sintaxe se preocupa com as dificuldades ocorridas – ou capazes de ocorrer – durante a transmissão da informação. Trata dos problemas inerentes ao código, aos canais, aos ruídos e a outras questões relativas à linguagem. A semântica interessa-se pelo significado, pressupondo que mesmo que haja transmissão sintaticamente perfeita, há que haver um acordo entre as partes (emissor e receptor) sobre os significados. Por sua vez, a pragmática relaciona-se com o comportamento ou a mudança de comportamento que pode ocorrer como

resultado do processo de comunicação, estando atenta aos objetivos que se pretende alcançar e às conseqüências da mensagem transmitida.

De qualquer forma, seja qual for a perspectiva de análise, é consenso que a comunicação não é um fenômeno simples, na medida em que envolve elementos diversos como a natureza dos participantes (emissor e receptor), as características do canal (que pode ser desde ondas sonoras até a luz), as particularidades do código (falado, escrito, linguagem de computador...), as propriedades da mensagem transmitida e os detalhes do processo de emissão e de recepção.

Do ponto de vista corporativo, e de forma generalista, Torquato (1986) apresenta a maneira como as necessidades e funções de comunicação dentro de uma organização são processadas, estabelecendo três níveis distintos: a) o sistema organizacional, que diz respeito à estrutura interna da organização, por meio do qual são transportados os dados relativos às tarefas e às operações a serem desempenhadas internamente; b) o sistema competitivo, que diz respeito aos canais para se alcançar o consumidor, no qual são transportados os dados relativos às atividades de produção, ao consumo de bens e serviços da organização e à estrutura de competição; c) o sistema ambiental, que diz respeito aos meios para se atingir o ambiente em que a organização atua, envolvendo o transporte de padrões sociais, culturais, políticos e econômicos segundo os quais a organização se estabelece.

Em sua forma mais “primitiva”, as organizações utilizam-se de todos os métodos de comunicação disponíveis, com o intuito de criar mensagens persuasivas e manipular os públicos nos quais têm interesse, numa visão um tanto quanto egoísta, que visa somente seus próprios objetivos, não se importando com os objetivos dos públicos. A evolução deste modelo apresenta-se nas organizações que se embasam em uma visão mais moderna, que buscam equilibrar tanto seus interesses quanto os de seus públicos, utilizando a comunicação como uma fórmula para a administração dos conflitos advindos da diferença de objetivos.

Assim, a comunicação nas organizações necessita ser cuidada e trabalhada com máxima eficiência, sob pena de não solucionar ou até mesmo causar graves danos à perfeita atividade das empresas. Portanto, há que se atentar para as variáveis que podem interferir de forma negativa no bom andamento do processo comunicativo, dentre as quais Dubrin (2003) assinala as idéias preconcebidas, a motivação e o interesse, a credibilidade da fonte, a habilidade de comunicar, o clima organizacional e a complexidade dos canais envolvidos.

1.1.1. Evolução do Conceito de Comunicação no Ambiente das Empresas

No início do século XX, Taylor (1990), com sua Administração Científica - assim denominada por aplicar métodos científicos à resolução de problemas administrativos –, de visão racional e mecanicista, defendia a ênfase nas tarefas individuais dos trabalhadores, determinando o que considerava as melhores e mais racionais práticas de trabalho e estabelecendo procedimentos padronizados, como forma de aumentar a produtividade e eliminar possíveis desperdícios de tempo e material. Seu pensamento deu início à segregação de funções, impondo que o planejamento deveria ser função unicamente das gerências, ao passo que aos operários sobrariam as funções meramente produtivas, que não exigiam nem davam o direito de pensar. Assim, sugerindo a diminuição do número de pessoas necessárias para a realização de um determinado trabalho e aumentando consideravelmente o número de supervisores e controladores de tempo, reduziu a comunicação a um processo de mão única, limitado à divulgação de normas e procedimentos. Em suas próprias palavras,

o trabalho de cada operário é inteiramente preparado de antemão e os empregados seguem os diagramas e planos de utilização de cada um dos homens, dispendo-os como se fossem peças de um tabuleiro de xadrez, graças a um sistema de telefones e mensageiros organizado com esse objetivo. (TAYLOR, 1990, p. 23)

Contemporâneo de Taylor, Henri Fayol (1989), na mesma época em que o primeiro defendia os conceitos da Administração Científica, formulava conceitos da chamada Teoria Clássica, que apesar de também buscar a máxima eficiência, ao contrário das idéias de Taylor, dava ênfase à estrutura, propondo a organização das empresas em departamentos especializados segundo tarefas específicas (técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, administrativas e de segurança), dando menos importância à boa operação e mais relevância à boa administração, visto que considerava esta última como a forma de integrar e conferir eficiência à primeira.

Dessa forma, as idéias de Fayol (1989) foram importantes porque prescreveram e normatizaram as ações administrativas, além de terem estabelecido os princípios básicos da gerência, quais sejam: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Nesse contexto, que via as empresas como um sistema fechado, sem

relações com o meio externo, e com uma dinâmica que se importava somente com o inter-relacionamento entre as partes internas, o processo de comunicação obedecia mais uma vez a uma ordem hierárquica, mandatária, descendente e fragmentada nos diversos departamentos, sempre buscando a harmonia através do domínio, como menciona Hatch (1997, p. 32):

Fayol também enfatizou a importância do espírito corporativo entre os membros da organização, argumentando que a unidade de sentimento e a harmonia podem contribuir imensamente para o funcionamento da organização.

À semelhança da Teoria Clássica, também a Teoria da Burocracia, diagnosticada por Weber, coloca sua ênfase no mesmo ponto da estrutura, e caracteriza-se pelo estímulo à hierarquização, à autoridade, à remuneração limitadas por cargo, às normas explícitas, à separação entre propriedade e administração, à ênfase nas regras e nas comunicações escritas e à rígida disciplina. Aqui, a comunicação toma forma de imposição, persuasão e influência comportamental.

Nessas três visões administrativas, não foram levados em consideração os aspectos social, econômico, cultural e político da sociedade na qual as empresas se constituem, muito menos o caráter de indivíduo dos trabalhadores, tendo sido esquecidas as emoções e as relações pessoais, assim como o lado psicológico do ser humano. Nelas, o sistema de comunicação era tendenciosamente voltado para suprir as necessidades da hierarquia rígida e do controle.

Fazendo frente a este cenário, e constituindo-se em um movimento de oposição, observou-se a ascensão de uma abordagem de caráter mais humanista, defendido pela Teoria das Relações Humanas e posteriormente pela Teoria Comportamental, as quais priorizavam a ênfase nas pessoas.

A Teoria das Relações Humanas surgiu como consequência dos estudos de Elton Mayo, e a partir da necessidade de se humanizar e democratizar a administração, adequando-a aos novos padrões de vida dos operários. Nessa abordagem, a interação humana foi valorizada, assim como a importância de se tomar decisões em grupo. Falava-se em motivação, liderança, comunicação e organização informal. Assumia-se, conforme Chiavenato (2000, p.20) que “o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar dinheiro”.

De acordo com essa teoria, a administração deveria buscar e contar com a cooperação dos funcionários, nunca esquecendo que estes têm seus próprios objetivos particulares. A comunicação então, era tratada como um fenômeno social, imprescindível para o bom relacionamento entre os diferentes níveis dentro de uma organização, e responsável pela função de explicar aos empregados as razões pelas quais as decisões são tomadas.

A esse respeito, Montana e Charnov (2001, p. 19) declararam que

as experiências [...] realçavam a importância dos fatores sociais e psicológicos do trabalhador e da necessidade não apenas de se construir uma máquina orientada para a produção nos moldes de Taylor, mas também de se voltar para os valores sociais da organização. Portanto, o gerente precisa adquirir uma compreensão não apenas das técnicas de análise do trabalho e de melhoria de produtividade, mas também das dimensões humanas do trabalho.

Quanto à Teoria Comportamental, também chamada de Behaviorista, teve origem em um grupo dissidente da Escola de Relações Humanas, por se recusar a acreditar que a satisfação do trabalhador gerava de forma única a eficiência do trabalho. Defendia que a valorização do empregado deveria ter espaço em qualquer empreendimento baseado na cooperação, e foi muito influenciada por estudos sobre motivação.

O Behaviorismo afirmava que os conflitos existentes entre a empresa e os funcionários eram inevitáveis, visto seus interesses divergentes, que o processo decisório era sempre uma escolha (consciente ou não) da melhor alternativa, e que a liderança dependia do indivíduo, de seus subordinados e das condições em que acontecia.

Nessas perspectivas que discorrem sobre os fatores motivacionais e o comportamento dos indivíduos na organização, as práticas administrativas tornaram-se mais participativas e tenderam a valorizar o diálogo, além de terem buscado uma comunicação mais democrática nas organizações.

Com o fortalecimento dos enfoques humanístico e behaviorista, os trabalhadores foram incentivados à participação e à integração, sendo a eles permitida uma aproximação dos processos de decisão, proposto o engajamento nos propósitos organizacional e sugerido o compromisso de cumprimento de metas. Tal contexto cedeu espaço para o desenvolvimento de uma comunicação teoricamente mais aberta, humana e democrática, que permitia ao funcionário sentir-se contributivo. Entretanto, ainda era uma comunicação restrita a poucos departamentos e processos mais inovadores, baseada na determinação de padrões e controles instrumentais.

De fato, no que tange à comunicação nas empresas, a teoria mais relevante à essa altura foi a chamada Teoria Hipodérmica da Comunicação, que se fundamentava no fato de as empresas terem o poder de educar e induzir os consumidores em relação ao processo de compras, na medida em que defendia a existência de uma forte relação entre o comportamento dos indivíduos em relação a sua exposição a mensagens persuasivas. Acreditava-se que aqueles que fossem expostos e atingidos por alguma forma de propaganda, qualquer que fosse, poderiam ser facilmente controlados e manipulados.

Silva (2002, p. 2) comenta que,

em linhas gerais, a teoria hipodérmica, circunscrita entre as duas Guerras Mundiais, sustenta a tese de que cada elemento do público é pessoal e diretamente 'atingido' pela mensagem. Isso significa dizer que o emissor sempre obtém êxito quanto aos objetivos traçados e veiculados através da mensagem transmitida pelos *mass media*. A imediatez e linearidade com que a mensagem parte do emissor ao receptor é de um efeito líquido, ou seja, atinge completa e diretamente a esfera da recepção. Baseada nos princípios da psicologia behaviorista [...], a teoria hipodérmica também se apoiava na fórmula estímulo-resposta [...], isto é, para cada estímulo provocado haveria uma resposta correspondente. [...] Mas a teoria hipodérmica caiu em descrédito entre os pesquisadores contemporâneos, por considerar simplista demais a tese do estímulo-resposta (efeito líquido), uma vez que esta ignora ou despreza a capacidade de resistência operada na esfera da recepção.

Posteriormente, trabalhos como os de Blau e Scott (1970) e os de Lazarsfeld, Berelson e Gaudet (1948) - que discorreram sobre os fenômenos psicológicos individuais que constituem a relação comunicativa, os fatores de mediações entre os indivíduos e os meios de comunicação e as relações entre o indivíduo, a sociedade e os meios de comunicação - levaram à superação dessa teoria, propiciando o surgimento de uma concepção contrária, que pregou que os indivíduos, a partir da interação com seus grupos de referência (família, amigos, associações das quais fazem parte), têm capacidade de gerar seus próprios valores, não sendo assim tão influenciados por qualquer estímulo.

A Teoria da Informação, por sua vez, começou a se desenvolver a partir da necessidade emergente de se tratar e entender a informação como base para a tomada de decisões. Baseada em uma teoria de caráter matemático, desenvolvida por Shannon e Weaver (1949), tratou basicamente da transmissão das mensagens, preocupando-se fundamentalmente com os problemas que possam vir a ocorrer neste processo, ignorando significados e dando

atenção à eficiência da transmissão. De acordo com Brambilla (2004, p. 13), sob o olhar desta teoria, a mensagem

limitava-se a um valor determinado por um código, sem chegar a constituir significado, uma vez que nenhuma semântica pode ser compreendida por máquinas. Resumindo-se a comunicação a um sistema meramente sintático e estendendo-o à comunicação humana, os sujeitos envolvidos no processo não passariam de codificadores e decodificadores de um conjunto de dados.

Assim, esse modelo chamado informacional exclui de seu arcabouço aspectos importantes como o conflito de interesses na disputa pela informação e a questão da desinformação, reduzindo o processo de comunicação.

Resumindo, e agora historicamente e cronologicamente falando, a década de 50 se concentrou basicamente na ênfase no produto e suas características, atividades de produção e comercialização, ficando a imagem das organizações em último plano.

Na década de 60, a preocupação voltou-se timidamente para o conceito institucional que o consumidor tinha a respeito das empresas, na medida em que verificou-se que ele não mais se contentava com informações sobre o que comprava, mas também tinha interesse em saber sobre quem o produzia. As atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas eram fragmentadas, classificando-se quase como atividades residuais.

A década de 70 foi onde as coisas, para a comunicação no âmbito das instituições, começaram a dar sinais de que iriam se consolidar. Em princípio, a preocupação era com o intercâmbio de informações no ambiente interno das organizações, mas aos poucos essa visão restrita foi se desenvolvendo, e a comunicação passou a ser mais abrangente, envolvendo aspectos como clima e cultura organizacional, além de enxergar o ambiente externo como elemento complementar. Foi nessa época que surgiram os primeiros e arcaicos sistemas de gerenciamento de dados, caracterizados por estruturas que permitiram a implantação de sistemas complexos de análise e armazenamento de informações, estruturas estas com foco basicamente operacional, quase não destinado à tomada de decisões.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, a comunicação começou a tentar assumir uma posição estratégica e realmente importante nas organizações. Percebeu-se a necessidade de tratar com os funcionários e, então, a comunicação interna, normalmente coordenada pela área de recursos humanos, esforçou-se para tentar melhorar o clima interno, e convocou os trabalhadores a dar o sangue pela empresa. Quanto à comunicação com o público externo, a propaganda fazia o papel de melhorar sua imagem institucional.

Durante a década de 80, as organizações teoricamente compraram a idéia da estratégia, e passaram a utilizar o conceito de posicionamento. Detiveram-se em fazer bem o que era imprescindível, centralizando as funções meio (planejamento, recursos humanos, comunicação...) e descentralizando as funções fim (fabricação, vendas...). Este foi o período de maior impulso à comunicação empresarial desde então.

Quanto aos anos 90, foram quando o conceito de comunicação empresarial se refinou, passando a ser comandado por profissionais bem formados com visão abrangente. Conforme Bueno (2003, p. 7), a comunicação empresarial “deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.”

1.1.2. A Institucionalização do Conceito de Comunicação Empresarial

Há algumas décadas, e antes de se instituir o conceito de comunicação empresarial, com frequência a comunicação no ambiente corporativo incorreu em falhas e foi ineficiente, isto devido, principalmente, a alguns fatores como a falta de um claro posicionamento das organizações, a falta de verbas e recursos destinados à comunicação, a falta de planos e projetos de comunicação e à falta de pessoal qualificado. A essa época, muitas vezes limitava-se a comunicação da empresa aos comunicados internos e a pouquíssimas iniciativas de propaganda, visto que não se julgava relevante a relação com os públicos externos. Normalmente precedida de boatos, nem sempre a comunicação era merecedora de credibilidade, e por várias vezes notava-se que as informações transmitidas eram recebidas por uns e não por outros, além de serem interpretadas de diferentes maneiras em diferentes setores da organização. Quanto aos líderes e comunicadores, poucos sabiam como se comunicar corretamente com seu quadro de pessoal. De uma forma geral, o maior obstáculo era, então, a falta de uma cultura de comunicação nas empresas, que trouxesse consigo um processo de comunicação organizado e forte.

Desde então, e principalmente devido às grandes transformações que o mundo econômico e social presenciaram, como a globalização dos mercados e o advento da internet, as organizações viram-se diante de novos desafios, e foram obrigadas a repensar a comunicação empresarial, que necessitava atentar-se ao relacionamento das organizações com

seus públicos em nível global e integrado, considerando todos os públicos e todas as formas de interação.

Diante deste novo cenário, a comunicação empresarial então passou a ser percebida como um fenômeno próprio e inerente às organizações, devendo constituir-se em um processo amplo e dinâmico, um conjunto de atividades, ações e processos desenvolvidos com o intuito de estabelecer um elo de ligação entre a organizações e os públicos de seu interesse, e equilibrar os diferentes anseios dos mesmos.

Kreeps (1990) compreende a comunicação empresarial como um processo por meio do qual os membros da organização obtêm informações a seu respeito (da organização) e a respeito das mudanças que nela ocorrem, desempenhando, assim, função de fonte de informações.

Entretanto, o conceito apresenta limitações, como a fragmentação dos processos e sua característica mandatória e de controle, conforme verificado em Kunsch (1999, p. 75), quando comenta que é prática que envolve variadas atividades comunicacionais, aplicável a qualquer tipo de organização, pública ou privada, que visam ou que não visam lucro, e assume que compreende

o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Sobre estes fragmentos da comunicação empresarial, que pretende diluir o processo de comunicação em processos menores, ou complementares, é possível afirmar que a comunicação institucional, segundo Kunsch (1999), envolve todo o esforço realizado com o intuito de promover a imagem da organização sob um ponto de vista positivo, com o objetivo de criar na opinião pública uma atitude a favor desta organização, de suas atividades e de seus produtos. Enfatiza as questões relativas à missão, à visão e aos valores da empresa, divulgando, via material publicitário institucional, informações a respeito do que acontece na organização, a respeito de sua filosofia, de sua missão, de seus objetivos e atividades.

A respeito desta “modalidade” de comunicação, Fonseca (1999, p. 140) diz que pode ser entendida “como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”. Torquato (1985, p. 183-184), por sua vez, complementa a questão assumindo que a “comunicação institucional objetiva conquistar

simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

Para Kunsch (1999), a comunicação mercadológica é a que tem como objetivo auxiliar as práticas de marketing. Nessa perspectiva, Kotler (2000) menciona que a comunicação é imprescindível para que as empresas consigam manter diálogo com seus clientes. Afirma ainda que esta não acontece somente durante os estágios de venda, mas também nos momentos de pré-venda, consumo e pós-venda, através das técnicas geralmente utilizadas pelo marketing como propaganda, campanhas promocionais, eventos e mala-direta, por meio das mídias tradicionais (impressa e eletrônica) e das mídias mais modernas (internet, telefone celular, mídias interativas, etc.).

Galindo (1986, p. 37) a define como uma modalidade que

compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

Já por comunicação interna, parte integrante do processo de comunicação empresarial, como defende Kunsch (1999), entende-se a circulação da informação no interior da organização, por meio de quadros de aviso, jornal mural, jornal de circulação interna e eventos, de forma sistematizada, programada e constante, com propósito de manter os funcionários a par da situação da empresa, de seu dia-a-dia, de novos acontecimentos e de decisões tomadas pela direção. É a forma de comunicação que deveria ser o espaço de diálogo e interatividade no organograma, mas ao contrário, normalmente é utilizada como mecanismo sutil de dominação e hierarquização.

Internamente, os níveis de comunicação, de acordo com a autora, são: intrapessoal, que corresponde ao universo cognitivo do indivíduo; interpessoal, que diz respeito à comunicação realizada entre as pessoas; organizacional, que tem a ver com a cultura e a imagem da empresa; e tecnológico, que refere-se à utilização de meios eletrônicos para a realização da comunicação. Quanto aos fluxos nesta modalidade de comunicação, podem ser: descendente, que trata da comunicação que parte da cúpula em direção aos empregados; ascendente, que é a comunicação de baixo para cima; horizontal, aquela que acontece entre

funcionários de um mesmo nível hierárquico; e diagonal, a que acontece entre departamentos e níveis hierárquicos diferentes.

Quanto à comunicação administrativa, na visão de Kunsch (2003, p. 153), “relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional”. É a via utilizada pelo comando das organizações para o disciplinamento dos colaboradores em relação à posição que ocupam e a seu comportamento. Fundamentada nos manuais de normas e procedimentos, é marcada pelo fato de impor regras e atividades sem preocupar-se em explicá-las, tendo como objetivo maior o cumprimento de tarefas de forma eficiente e padronizada.

Mesmo diante de tantas limitações, a comunicação empresarial é largamente aplicada nas empresas como ferramenta de suporte à administração. Dessa forma, alia-se, por exemplo, ao marketing e aos recursos humanos, tentando divulgar e consolidar aspectos intangíveis como missão, cooperação, cultura organizacional e valores, sem alcançar este objetivo da maneira ideal.

Torquato (1986), por exemplo, destaca um número de quinze estratégias de comunicação empresarial, sendo elas: planejar a comunicação de maneira sinérgica; abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação; tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial; valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação; estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa; criar uma linguagem sistêmica e uniforme; valorizar o pensamento criativo; acreditar na comunicação como um poder organizacional; reciclar periodicamente o corpo de profissionais; investir maciçamente em informações; ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio-político; valorizar os programas de comunicação informal; assessorar, não apenas executar programa de comunicação; focar a comunicação para prioridades e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

A esse respeito, é importante ressaltar que, considerando-se o conceito de estratégia, as definidas acima, apesar de terem sua validade no contexto em que se aplicaram, pecam por não reproduzirem a real essência da definição, e conseqüentemente, a comunicação empresarial que o autor denomina como estratégica, é nada mais do que o conceito de comunicação fragmentado abordado anteriormente.

Eisenberg e Goodall Jr. (1997), por sua vez, apresentam quatro teorias de comunicação empresarial: comunicação empresarial como transferência de informação; como processo transacional; como estratégia de controle; e como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/ sujeição.

Para caracterizar a comunicação como forma de transferência de informação utilizam a metáfora do ‘encanamento’, que simboliza que a informação é transferida, escoada, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). Geralmente é utilizada para transmitir metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens, repassando-o aos demais.

O processo transacional, segundo os autores, difere fundamentalmente do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como é recebida e como é entendida, isto é, como o receptor irá desconstruir e construir o significado da mensagem recebida, emitida por um emissor.

Já na terceira teoria, a de controle estratégico, entendem a comunicação como uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. Cabe aqui destacar o caráter de ambigüidade desta função, que admite que as pessoas comunicam-se, intencionalmente, empregando sentido dúbio à mensagem, como forma de manipular a ação comunicativa e a organização conforme seus interesses. Nesse caso, a posição e o poder individuais adquirem significado por meio da comunicação.

A quarta teoria apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e sujeição, ou seja, entende-se que é necessária à manutenção do que está instituído (e socialmente aceito, como as leis, as regras, as normas) e à promoção de mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade). A comunicação assim figura como mediadora das tensões resultantes desse processo de transição, e atua como a balança entre a criatividade – o que poderá ser feito - e a sujeição – o que deve ser feito.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas para a valorização do público interno, o papel da comunicação é, segundo Eisenberg e Goodall Jr. (1997), construir e fortalecer relacionamento com os colaboradores, objetivo que se conquista por meio de comunicação intensa, freqüente e valiosa.

Daniels, Spiker e Papa (1997), considerando que a comunicação empresarial efetiva-se em organizações humanas, foram ousados na aplicação das nomenclaturas, e a identificaram a partir de três modelos: o modelo tradicional, o modelo interpretativo e o modelo crítico.

No primeiro deles, comunicação empresarial é vista como uma atividade que deve ser medida, padronizada e classificada, revelando uma tendência a acreditar que existe uma relação entre o processo comunicacional e a eficiência organizacional. No segundo, as organizações são vistas como culturas, ou como um fenômeno subjetivo em que é imprescindível o compartilhamento de significados entre os indivíduos. Nesse caso, a

comunicação torna-se o processo por meio do qual essa construção social acontece e toma sentido. No último, a organização é, antes de mais nada, um instrumento de opressão, que volta-se para as classes organizacionais que têm menor voz como os operários, as minorias e as mulheres.

Ainda que seja pertinente, a análise de Daniels, Spiker e Papa (1997) demonstra que, no fundo, os autores não conseguem formular uma resposta adequada aos desafios da comunicação no âmbito das organizações, na medida em que demonstra ser unicamente o instrumento por meio do qual efetiva-se a dominação, e não um processo que permite espaço à crítica.

1.1.3. Os Limites da Comunicação Empresarial

A comunicação empresarial, como entendida e discutida até aqui, e apesar de sua defasagem conceitual em relação à realidade sócio-econômica atual, foi durante as últimas décadas, e continua sendo na maioria das organizações que se proclamam modernas, a forma prática de comunicação, que deveria envolver-se no espectro estratégico das empresas, de forma a constituir-se uma ferramenta de apoio à gestão, mas que se limitou – ou foi limitada – a questões de ordem operacional, de controle e de coerção, e tornou-se instrumento de ordenação e disciplina, tanto do público interno quanto do público externo.

No entanto, a cada dia aproxima-se o tempo em que este modelo será completamente negado, e suas bases conceituais serão absolutamente criticadas, não sendo então mais possível ser aceito nas práticas corporativas. As constantes mutações nos ambientes social, econômico e político, assim como o avanço tecnológico que acontece nas velocidades mais impensadas, solicitam revisão urgente dos moldes de comunicação empresarial, exigindo novos enfoques, que abordam de maneira inovadora a forma de se pensar a informação e a comunicação – além da relação entre elas – no ambiente dos negócios, capazes de dar conta da realidade mutante e volátil que se presencia.

Para que se possa entender porque a comunicação empresarial não pode acompanhar este processo, modernizando-se e adequando-se ao novo cenário e conseqüentemente, às suas exigências, basta dizer que é uma abordagem muito tradicional, que se preocupa com a busca incessante da melhor mensagem e do melhor meio de contato com os públicos de interesse, visando basicamente a imposição de uma maneira de pensar, a influência nas decisões e o incentivo aos funcionários para que trabalhem de acordo com o que lhes é delegado. Em

outras palavras, seu enfoque é reducionista e simplista demais diante da complexidade das organizações.

Tanto é assim, que Genelot (1998) propõe que o que há de melhor a se fazer nesse sentido é destruir todo o postulado da comunicação empresarial e começar a pensar tudo de novo, de uma nova forma, abrangente, dialógica e participativa, que enxerga a comunicação e a informação como ativos que devem ser trabalhados para a agregação e a integração de pessoas.

Lévy (2000), por sua vez, afirma que estamos assistindo ao nascimento de uma nova cultura, a cibercultura, que pressupõe intensas mudanças na vida humana, advindas com o uso e a própria existência de uma rede digital capaz de conectar tudo e todos. Assim, propõe o questionamento da visão de comunicação empresarial em seu modelo centralizador e verticalizado, defendendo que é imprescindível tratar da democratização da comunicação no contexto organizacional.

A comunicação empresarial é assim tão criticada porque incorreu em graves erros comunicacionais, e também porque simplesmente não deu conta de atender às organizações ao nível de exigência que fazem hoje. Sob os olhos e a permissão das empresas, a comunicação empresarial não foi bem sucedida no processo de relacionamento com os diversos públicos, visto que, por exemplo, apesar de discursar de forma diferente, na prática considera o público interno como uma grande massa de pessoas (pelo simples fato de constituírem uma mesma força de trabalho e agirem em conformidade às mesmas normas), não dando atenção às grandes diferenças entre os diversos papéis desempenhados pelos funcionários - dentro e fora do ambiente corporativo -, entre suas culturas, entre o nível de conhecimento que cada um tem em relação ao negócio da organização em que trabalha, e principalmente entre a forma como cada um percebe as mensagens que recebe.

Ainda em relação à comunicação no nível interno, a comunicação empresarial centralizada e hierarquizada permitiu que a utilizassem como elemento-chave do jogo de poder que fatalmente tem lugar em todas as organizações. Dessa forma, os gestores de área tornaram-se, eles próprios, as barreiras para o bom andamento do fluxo de comunicação entre a cúpula e os funcionários de base, na medida em que os interessa manipular a comunicação para que esta lhes dê suporte na manutenção de suas funções e na estabilidade de seus cargos.

Sobre esse assunto, Thayer (1972, p. 362-364) comenta que

a maneira como gerentes e administradores concebem suas funções comunicativas dentro das organizações formais determina os tipos de

problemas que provavelmente surgirão. Se, por exemplo, os gerentes de uma organização entendem suas funções como sendo as de simplesmente policiar o desempenho dos subordinados, vários problemas do tipo mau comportamento provavelmente surgirão [...] quando certas informações são retidas porque dão aos seus ‘proprietários’ um certo poder sobre os outros que não as possuem, surgem inevitavelmente problemas de comunicação dentro da empresa.

Nesse nível, freqüentemente percebe-se que cada departamento se preocupa em fazer a sua comunicação, não havendo disposição ou diretrizes corporativas para que se estabeleça uma forma de comunicação institucional uniforme. A comunicação que provém da área de recursos humanos, por exemplo, diz o que deve ser feito sem dar maiores explicações, de forma mandatória, impessoal e omissa, o que gera uma forte sensação de impotência nos funcionários, que se vêm à margem do processo decisório.

Agora, a nova realidade impõe que se entenda a comunicação nas organizações muito mais como um processo estratégico do que como uma simples ferramenta instrumental e operacional. Há que funcionar com uma ação complexa e democrática, inserida numa realidade dinâmica, que pretende provocar comportamentos inovadores e participativos. Deve ser uma disseminadora, para os públicos interno e externo, das intenções e da cultura das empresas, importando-se com a verdade, com a ética e com a sociedade. Pretende-se que veja os consumidores de forma individualizada, com particularidades inerentes que modificam as tradicionais formas de consumo, e que entenda que os empregados agora são colaboradores, transformados pela influência da informação a que têm acesso e pelas mudanças ocorridas nas relações de trabalho.

A comunicação empresarial, que pautada pelo emprego amplo da teoria da informação, se restringe à produção de instrumentos de comunicação, reduziu os problemas sociais a problemas técnicos, excluindo de seu modelo a existência de contradições e os conflitos, fato que a leva a não mais encontrar espaço de sobrevivência. Faz-se então necessário uma nova forma de comunicar, que diz respeito a todos os aspectos relativos à posição que as organizações ocupam na sociedade e ao perfeito andamento de seu funcionamento como unidade produtiva, orientando-se então para questões que vão desde o clima organizacional até o relacionamento institucional que precisa manter com a comunidade, com os clientes, com os agentes do âmbito governamental, com os fornecedores e com quaisquer outras organizações que existam e atuem em seu universo.

Thayer (1972, p. 365) ressalta ainda que não existe mágica na comunicação, e que por mais elaborada que possa ser,

uma mensagem jamais consegue anular um planejamento deficiente, nem as conseqüências negativas de uma relação ineficaz entre um patrão e o subordinado. A comunicação não pode ser melhor do que os canais através dos quais as pessoas se intercomunicam, nem melhor do que o contexto total onde ocorre.

A comunicação empresarial então, visto seu caráter limitado e deficiente, encontra barreiras dificilmente transponíveis, como as diferenças de status atribuídas aos diferentes cargos, que propiciam a comunicação descendente como único sentido; a falta de credibilidade da fonte; as diferentes percepções que são ignoradas diante de mensagens uniformes; a sobrecarga de informações não sistematizadas nem tão pouco planejadas; o clima organizacional de desconfiança, insatisfação e incerteza; e a comunicação informal realizada via procedimentos estanques e deliberativos.

Vailati Neto (2005, p. 85), a esse respeito, acrescenta que surge a necessidade de uma comunicação melhorada, que explode “os limites acanhados dos modelos de comunicação matemáticos [...] fundamentados no caráter instrumental de uma comunicação verticalizada e autoritária”, e Genelot (1998, p. 164) finaliza:

o conceito de comunicação empresarial tornou-se tão esvaziado que o melhor caminho é destruir sua gramática e pensar e repensar a comunicação e informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes de um processo democrático no seio da organização”.

1.2. Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional

A nova conjuntura, marcada pelos aspectos de globalização e abertura de mercados, pelas novas tecnologias surgidas em todas as áreas, principalmente nas áreas relativas à comunicação e à informação, assim como pela crescente valorização das diversas variáveis culturais e a percepção do trabalhador como indivíduo crítico no ambiente organizacional, vem exigindo que se pense as organizações como sistemas abertos, que, segundo Genelot (1992), significa não mais pensá-las como um limitado aglomerado de funcionários, acionistas, meios de produção e clientes, mas sim como um vasto conjunto, inserido no ambientes cultural, econômico, geográfico e político da sociedade. Sob esta ótica, é preciso que também as abordagens da comunicação organizacional se modernizem, assumindo um caráter multidimensional e dialógico.

Para Baldissera (2004, p. 9), o conceito de dialogismo, na perspectiva apresentada por Bakhtin (1999),

pressupõe forças em diálogo, isto é, não mais se tratam de sobreposições de lugares, mas tensões que podem levar, dentre outras coisas, a sínteses, aglutinações, pastiches, bricolagens, fusões, refutações e resistências. Com isso, já não podem valer os determinismos. Do mesmo modo, os públicos não podem ser pensados como passivos, por mais que, em algumas situações, possam parecer; os receptores são agentes do/ no processo comunicacional/ cultural.

Em outras palavras, a comunicação necessita se adequar ao ambiente complexo em que as organizações se estabelecem atualmente, entendendo-se por complexidade, conforme Morin (1990, p. 20), “o conjunto de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fundamental”.

Este autor afirma que enxergar as empresas à luz da complexidade torna-se imperativo, visto que somente esta visão dá crédito a questões como a confusão, a desordem, a ambigüidade e a incerteza, fatores inerentes a qualquer ambiente organizacional, e que são os elementos como a comunicação e a informação que conduzem aos processos corporativos de transformação e evolução.

Genelot (1998, p. 164) acrescenta que “no mundo atual, sendo caracterizado pela complexidade, não está surpreendendo que as apostas de poder sejam deslocadas para o controle do sistema nervoso das organizações complexas: a informação e a comunicação”.

Para Aguiar (2002, p. 49), “no paradigma do pensamento complexo como acentua Morin, o conflito, a contradição, a incerteza e o indeterminado não são elementos a serem eliminados por meio de explicações, mas, ao contrário, são elementos que devem fazer parte da concepção e percepção da realidade”.

Acompanhando o curso das teorias da administração que passam a entender a organização como um sistema aberto, que interage com o ambiente externo a todo o tempo e é palco de relações entre indivíduos articulados, com desejos, condições e competências bastantes distintos, as teorias da comunicação apontam para o reconhecimento do papel ativo do receptor. O maior desafio para estas teorias é reconhecer que as organizações agora precisam, cada vez mais, relacionar-se de forma diferente, e com todo um universo de públicos ímpares em características e anseios.

Baldissera (2004, p. 9) assume que entender a comunicação e as organizações sob esta ótica permite que se enxergue a existência de forças que se manifestam formal e

informalmente no ambiente corporativo, aspecto que até então as empresas relutaram em admitir. Segundo o autor,

a superação dessa resistência impõe: a) autocrítica; b) decisão para reconhecer e escutar o outro; c) criar lugares de fala/ escuta; d) estimular a participação comunicativa; e) valorar a fala do outro como diversidade, informação, comprometimento, soma/ potencialização; f) processar essas falas/ diálogos, realimentando o sistema – transformar-se, transformar e permitir ser transformado. Nesse sentido, evidenciam-se os processos comunicacionais como via para a nova configuração, isto é, trata-se de reconhecer a comunicação como instituição para a qualificação organizacional.

Com efeito, a comunicação empresarial, entendida como apresentada no tópico anterior, foi capaz de atender aos propósitos impostos pela administração tradicional, entretanto, no ambiente complexo da era digital, esta mentalidade comunicativa não tem mais lugar, por seu caráter imediatista e persuasivo. Esta comunicação, que teorizava sobre o conhecimento dos públicos, não levou à prática o conhecimento profundo destes públicos, não trabalhou para a mudança de comportamentos por meio da informação e da geração de conhecimento (tentou fazê-lo de forma coercitiva e impositiva), não conseguiu agregar o comprometimento da cúpula das organizações, não tornou possível o êxito dos processos de interação e, com isso, nunca atingiu inteiramente os resultados esperados.

Soares (1996, p. 72) pondera que, talvez,

o grande mal deste final de século e o grande inimigo da comunicação aberta e democrática sejam os diferentes tipos de feudalismo. Um indivíduo ou um grupo fundamentalista é aquele que se apega, como tábuas de salvação, a determinado feixe de idéias motoras e a partir delas constrói seu mundo, suas referências, passando a brigar para que todos se enquadrem em sua cosmovisão. [...] O grande problema dos feudelistas é sua visão funcionalista da comunicação. Vêm a comunicação como um conjunto operativo de recursos técnicos, instrumentos para aplicação da sua voz de comando. Não lhes passa pela cabeça que comunicação é essencialmente troca, inter-relação.

Os novos enfoques advindos com o conceito contemporâneo de comunicação organizacional, então, surgem como procedimento dialógico, político e crítico, e a colocam, como peça-chave nas organizações, ganhando poderes e tornando-se, por princípio, o mecanismo de unificação de públicos e relacionamentos. Diante desta postura, novas relações comerciais se estabelecem, as organizações operam com maior transparência e procuram maior visibilidade, as preocupações com o clima organizacional se fortalecem, os

funcionários têm espaço para pensar e ter expectativas, não sendo mais tratados como máquinas sem sentimentos ou inteligência.

Soares (1996, p. 71) ainda acrescenta que

quem se preocupa em produzir comunicação democrática e participativa e em promover a ação comunicativa, por onde quer que ande, revela que entendeu que o problema das comunicações – sobretudo nos dias de hoje – não se reduz às tecnologias de ponta e não diz respeito apenas aos governantes ou empresários do setor.

Assim sendo, a comunicação organizacional, como atividade, acontece quando apresentam-se possibilidades de negociação, interação e diálogo, quando as diretrizes instrumentais da comunicação empresarial perdem espaço e percebe-se que o receptor, no processo comunicativo, é tão importante quanto o emissor.

Genelot (1992) explica o chamado princípio do receptor ativo afirmando que quando os signos chegam – por meio de uma mensagem transmitida pelo emissor - ao receptor, ocorre um processo de cognição, o qual os dá significado. Entretanto, a significação de uma comunicação é conseqüência dos atos e decisões do receptor, visto que é ele quem constrói os sentidos, a partir de seu universo cognitivo, ou seja, em outras palavras, a comunicação contemporânea assume que o processo de comunicação se desenrola no universo simbólico e social do receptor, universo este que se constrói ao longo do tempo, por meio do meio-ambiente social e das estruturas organizacionais nas quais vive.

Os receptores, neste sentido, tomam a função de interlocutores e, dessa forma, torna-se imprescindível que se compreenda o que sentem e percebem sobre a organização, abrindo-se espaço assim para as demandas que impõem e para a negociação, que é o único meio capaz de promover o entendimento e a aceitação das diferenças, gerando consenso e partindo para a busca de interesses comuns. A comunicação coloca-se, neste contexto, como a ferramenta para o diálogo, a confiança, o conhecimento e a transparência, sendo importante

enxergar o fenômeno da comunicação enquanto algo que ocorre entre pessoas, cuja capacidade de transformar a realidade depende da disposição a condutas mais democráticas e solidárias, bem como da transparência no trato das informações. [...] No âmbito das relações entre funcionários, ao invés de contentar-se com os vários avisos (dos murais aos jornais e revistas de circulação interna), as organizações podem providenciar instâncias e mecanismos através dos quais qualquer nível hierárquico possa falar e escutar, na medida das necessidades... (AMORIM, 2000, p. 229)

Diante do exposto, a comunicação organizacional pode ser entendida como “um ato de comunhão dos desejos coletivos” (MEDINA, 1998, p. 15), processo no qual se agregam, além das ferramentas operacionais comumente utilizadas, as experiências dos indivíduos envolvidos no processo, que acabam por interferir nos significados emitidos e recebidos.

Segundo Humberto Eco (1991, p. 6), toda e qualquer comunicação pressupõe significados, e a comunicação entre humanos exige “um sistema de significação como condição necessária”, isto é, o processo comunicacional, para ser possível e acontecer, necessita encontrar suporte em um sistema de significação, e conforme acrescenta Baldissera (2000, p. 18), é por isso que se entende a “comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos”, afirmação corroborada por Foucault (1996), que afirma que toda relação é um contexto de medição de forças.

Paul Watzlawick (1991) exclui de sua visão a troca de informações entre organismos e inteligências artificiais, e afirma que a informação deve ser entendida como mensagem, ao passo que o processo de comunicação deve ser tido como interação, considerando-se o comportamento em suas mais diversas e variadas formas como um ato de comunicação, não havendo então nenhum comportamento que aconteça sem comunicação.

França (1998, p. 22) assume que a comunicação organizacional não pode ser aceita como uma relação rígida, mas, ao contrário, deve lutar para ser entendida como um conjunto “de relações e dinâmicas realizadas pelos elementos que a compõem: os interlocutores, a palavra construída, o contexto”.

Segundo Baldissera (2004, p. 6),

essa percepção de comunicação vai exigir que a organização vislumbre uma gestão aberta e auto-eco-organizada, cuja tecitura se apoie em ações descentralizadas; que contemple os resultados do esforço conjunto, desmistifique, ofereça ‘escuta’ ao empregado e o perceba como uma identidade/ singularidade, sem deixar de reconhecer que existem diferentes níveis de competências individuais e anseios pessoais.

A comunicação organizacional, para ser efetiva e alcançar êxito, depende de alguns fatores básicos, os quais representam as origens, causas e efeitos da informação, além do que permitem a interação com os públicos: a fluência da comunicação interna, que assegura que o nível de informação dos colaboradores esteja em igualdade e colabora para a satisfação e a motivação no trabalho; a credibilidade das fontes de informação, que influenciam na aceitação da comunicação; a mídia programada como fonte regular de informação, que responde às expectativas dos públicos e gera maior conhecimento sobre a organização; o fluxo rápido de

informações, que torna mais confiável e respeitável o sistema de comunicação; e a adequação da linguagem a cada público, que leva à maior facilidade na compreensão da comunicação.

Especificamente em relação ao público interno, este deve sempre receber, em primeira mão, notícias sobre a realidade da empresa, além de toda a informação necessária à compreensão da organização e ao perfeito cumprimento de suas atividades. Quanto aos públicos externos, por sua vez, também necessitam ser informados com clareza e honestidade, de acordo com a importância que têm para a organização, e para que entre eles e esta última estabeleça-se convivência harmoniosa e produtiva.

Resumindo, um dos principais atributos da comunicação organizacional é o incentivo ao diálogo, por meio dos relacionamentos com os diversos públicos que é capaz de viabilizar.

A esse respeito, é esclarecedor apontar a Teoria da Ação Comunicativa, que traz força teórica ao acima mencionado, e por meio da qual Habermas (1981) aponta que os indivíduos agem visando prioritariamente a promoção do diálogo, ação que lhes traz realização pessoal e coletiva, na medida em que constrói espaço para que todas as verdades consideradas absolutas possam ser questionadas e para que todas as normas sociais tornem-se não uma imposição de padrões, mas uma resultante de um processo de negociação. Válido ressaltar que, para que a chamada ação comunicativa se realize, é necessário antes de tudo o respeito pelas partes e um certo grau de reciprocidade, além da ausência de qualquer traço de coerção ou imposição. Em outras palavras, trata-se de instauração de diálogo argumentado, fundamentado e democrático.

Assim, de acordo com a teoria de Habermas (1981), a comunicação organizacional deve garantir a todos os participantes do processo comunicativo direitos e poderes igualmente fortes, que não significam conhecimentos e posicionamentos iguais, mas existência de liberdade suficiente para que cada indivíduo possa expor suas intenções com franqueza, sem que haja qualquer tipo de crítica, conflito ou represália.

Para Genlot (1998), é somente por meio dos atos comunicativos que indivíduos e/ou grupos confrontam seus pontos de vista e engajam-se efetivamente nos propósitos da organização. Sendo a comunicação aberta, receptiva e interativa, conforme deseja ser a comunicação organizacional no sentido deste trabalho, multiplicam-se as chances de integração e participação. Sugere ainda que a comunicação organizacional produz mediações relevantes entre a organização e seus públicos, na medida em que desempenha um papel primordial na manutenção da boa convivência.

O intuito aqui é mostrar que a comunicação organizacional é muito mais que a convergência do composto de comunicação (comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa) em uma atuação

sinérgica, com vistas a alcançar eficácia em suas ações. Trata-se sim do estabelecimento de uma política global de comunicação que direciona as ações comunicativas de todos os departamentos sob uma mesma perspectiva, que dá atenção aos ambientes interno e externo com mesma intensidade, que expressa a visão de mundo que a organização e seus colaboradores têm, e que transmite seus valores intrínsecos, divulgando não só produtos e serviços, mas principalmente suas crenças e sua filosofia - que deve levar em conta o ser humano que existe dentro e fora de suas paredes -, integrando a organização no ambiente e contribuindo para que a mesma insira-se com adequação no cenário mercadológico.

Entretanto, nenhuma organização será capaz de implantar tal processo de comunicação e obter êxito se esta não estiver integrada ao plano estratégico da organização, se não for realizada às luzes da cultura, da missão, da visão e dos valores da empresa, e sem que haja forte comprometimento da alta administração, o que pressupõe que se compreenda e defenda a importância desse processo, seu papel e sua vital e constante interferência no comportamento de todos os envolvidos. Fora isso, para que a comunicação organizacional cumpra sua função inerente de mediadora da ética e da verdade, a cúpula das organizações precisa ainda reconhecer que, numa sociedade globalizada, as pessoas têm o direito de ser informadas. Somente reconhecendo-se este caráter social da comunicação é que será possível assegurar o bem-estar, a boa convivência, a motivação e o entusiasmo de colaboradores e indivíduos formadores dos públicos externos.

A comunicação organizacional pode ser então compreendida como a pedra fundamental em que se alicerça e toma forma a organização, assumindo caráter de elemento que desliza por todas as suas partes e se confunde com ela própria, imprimindo-na conceitos de qualidade, crítica, eficácia da informação, ética e transparência.

1.2.1. A Comunicação Organizacional como Estratégia

O século XXI desponta como uma época em que o homem é visto sob uma concepção diferente, por meio da qual sua relação com o mundo e com as organizações é nova. O indivíduo passa a ser compreendido como um ser que pensa criticamente, sente-se no direito de expressar-se e vê-se como parte de um todo muito maior, que não encontra fronteiras.

A organização, inserida neste contexto, precisa entender as novas relações de trabalho e constituir um espaço de interação e participação, que se atenta à necessidade individual de crescimento profissional e pessoal. Também a relação com seu exterior mudou, e agora é

necessário que se entenda que o consumidor não é só mais um cliente a quem se deve convencer, mas um cidadão consciente.

No contexto organizacional vigente a este tempo, onde as empresas relacionam-se com públicos que anseiam tanto por bons produtos e/ou serviços quanto por diálogo e interatividade, surge uma demanda nova, que impõe uma comunicação que se preocupe não só com os fatos relevantes à atividade organizacional, mas também que cumpra uma função social, desenvolvendo nas organizações um ambiente democrático em que é permitido e incentivado o diálogo, e onde leva-se em consideração os princípios da ética e da responsabilidade social.

As organizações, no contexto atual, estão progredindo em meio a um processo rápido e contínuo de mudanças, sobre o qual não têm poder de dominação e no qual precisam competir e prosperar. Diante disso, a competitividade tornou-se a base imprescindível para o enfoque estratégico que a administração assume nas empresas modernas. Para Hitt (2002, p. 37), neste século “as empresas concorrem entre si para obter acesso aos recursos necessários, auferir retornos acima da média e oferecer um elevado padrão de atendimento às necessidades dos interessados”.

Morin (1990) discursa sobre um complexo método desenvolvido para o entendimento da realidade numa perspectiva sistêmica, que se estabelece por meio de um movimento de constante organização e desorganização e convive com forças que colaboram para a aglutinação de seus elementos na forma de um todo. O autor aborda questões que trazem esclarecimento a esse respeito e ajudam a perceber que toda organização convive com processos dinâmicos e de crise, surgidos a partir de novas demandas e de certas redefinições econômicas e/ou originárias das novas tecnologias, por exemplo.

Lévy (2001) entende o momento organizacional como uma revolução, onde as mudanças tecnológicas são as grandes responsáveis pela alteração significativa das organizações. Acredita que o aumento da competitividade é fato influenciador para a aplicação de investimentos em sistemas de gerenciamento de informação. Drucker (2001), por sua vez, contribui acrescentando que as organizações vão se tornando cada vez mais complexas, e exigindo avanços cada vez mais significantes em seus processos, incluindo os processos de informação e comunicação.

Os desafios modernos declaram as limitações da simples veiculação de dados, e exigem que estes sejam convertidos em algo mais completo e complexo, a informação, que por sua vez, deverá ser transformada em conhecimento a partir do momento em que adquirir sentido, fato que somente se consuma, nas organizações, a partir de processos de

comunicação em via dupla, que pressupõem que a comunicação organizacional esteja atenta às práticas do ambiente externo e sensível aos acontecimentos internos, assumindo caráter estratégico.

Mas afinal, o que é estratégia? Segundo Andrews (1998, p. 470), é

o padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser. (...) Esse conceito de estratégia envolve, portanto, propósitos econômicos, sociais e pessoais – e não apenas objetivos financeiros.

É nesse âmbito, e como forma de direcionamento das empresas, que acontecem então os trabalhos de estudo dos mercados, para o desenvolvimento das competências necessárias às organizações, e para que possam competir com seus concorrentes e definir quais ações estratégicas tomar.

Essas tais competências são, conceitualmente, chamadas essenciais, visto que são os recursos e capacidades internas que, de alguma forma, atuam como diferencial competitivo no mercado, destacando o motivo pelo qual umas organizações são melhores que as outras, diante dos diversos públicos. Dessa forma, são consideradas estratégicas as competências essenciais que possuem alguma das capacidades abaixo expostas, conforme Hitt (2002): a) capacidade valiosa, a que gera valor para a empresa porque a permite explorar oportunidades que outras empresas não são capazes de explorar, ou ainda porque tem força para, de alguma forma, neutralizar as ameaças que se impõem no ambiente externo; b) capacidade rara, aquela que nenhum outro, ou talvez poucos concorrentes de mercado possuem; c) capacidade difícil de imitar, a que dificilmente outras organizações têm possibilidade de desenvolver; d) capacidade insubstituível, a mais difícil de ser desenvolvida, mas também a mais valiosa, é a que não possui equivalente estratégico.

A informação é obviamente uma ferramenta poderosa na estratégia das empresas e a comunicação organizacional, com sua atuação dialógica e participativa, pode vir a ser uma capacidade das melhores, diferenciando a organização de seus demais concorrentes, na medida em que trabalha os fluxos de informação organizacional com competência.

No ambiente dinâmico e de avançadas tecnologias que hoje impera, a capacidade de compartilhar informações tornar-se essencial, e envolve inclusive compartilhamento de conhecimentos. Torquato (1992, p. 58) entende que o conhecimento se desenvolve em três níveis: a) no sistema ambiental, o ambiente de atuação das empresas, onde estão descritos os

padrões sociais, culturais, políticos e econômicos; b) no sistema competitivo, o ambiente de competição das empresas, onde estão a estrutura dos mercados em que atuam, o relacionamento entre organizações e as diversas formas relacionais entre a produção e o consumo; e c) no sistema organizacional, o ambiente interno das organizações, onde estão suas próprias estruturas internas, com metas e políticas bem definidas.

Ao assumir que a comunicação organizacional atua estratégica e participativamente nesses três sistemas, a empresa é capaz de gerar condições de interação com o meio, tornando-se pronta para aprimorar e empregar, de forma competitiva, seus conhecimentos.

Quando uma organização entende-se como um ambiente democrático, formado por indivíduos que vivem em constante interação, onde os processos de comunicação organizacional envolvem muito mais do que ouvir e obedecer, e onde assume-se que cada profissional tem uma forma única de perceber e interpretar uma informação, a comunicação toma contornos muito mais estratégicos, porque visa a transmissão de objetivos, metas e identidade corporativa - de uma forma global, fiel, verdadeira e íntegra - para todos os níveis da organização, e em todos os sentidos (ascendente, descendente e diagonal), gerando compreensão e compromisso por parte dos colaboradores, que são, em última instância, os elementos fundamentais para a transformação de planos em ações, e ações em resultados, conforme a definição estratégica da cúpula.

Porter (1999, p. 84) determina que a informação traduz-se em primorosa vantagem competitiva e que

a tecnologia da informação está transformando o modo de operação das empresas e afetando todo o processo de criação de produtos. Ademais, está reformulando o próprio produto: a totalidade do pacote de bens físicos, de serviços e de informação oferecido pelas empresas, de modo a criar valor para os compradores.

Considerando o momento atual, em que a velocidade de resposta às necessidades advindas do mercado é uma grande vantagem competitiva, é coerente afirmar que a estratégia de gestão da informação por meio da comunicação organizacional é imprescindível e torna-se realmente uma competência essencial no processo de desenvolvimento das empresas.

Lodi (1973, p. 112) afirma que “a estratégia representa todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo”. Assim, se as organizações entenderem a comunicação organizacional de forma estratégica e complexa, distanciando-a do conceito de comunicação empresarial mecanicista e simplório que só existe para transmitir

sinais bem transmitidos e mensagens que possam ser bem compreendidas, ela será capaz de produzir sentidos consistentes às ações empresariais, assim como de gerar congruência em relação a todas as atividades da empresa determinadas pelo gerenciamento estratégico.

Nesse ponto, quando surge a expressão gerenciamento estratégico, faz-se necessário uma explanação sobre sua utilização, visto que comumente fala-se de planejamento estratégico. Sobre o planejamento estratégico, caracteriza-se pelo estabelecimento de objetivos a serem alcançados no longo prazo, e é por meio dele que a empresa consegue conhecer e usar da melhor forma seus pontos fortes, descobrir e fazer o possível para eliminar seus pontos fracos, reconhecer e usufruir das oportunidades externas, além de estar atenta e evitar as ameaças do meio externo. Confirmando o exposto, Oliveira (1996, p. 46) afirma que “diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa”. É habitualmente um trabalho de responsabilidade dos altos escalões, e seu resultado final serve para direcionar os esforços corporativos globais para um ponto comum, atingindo uma consolidação do entendimento de todos os funcionários em relação à missão, aos propósitos, às macro e microestratégias, aos objetivos gerais, aos desafios, às políticas e aos projetos da organização.

Note-se que nesta perspectiva o foco é o ambiente externo, visto que o planejamento estratégico preocupa-se em trabalhar para a melhor posição da organização no mercado, e para tanto, utiliza-se dos esforços e recursos internos como meio. Aí está então uma das diferenças básicas dos conceitos levantados. Na abordagem da gestão estratégica, os recursos internos não são somente considerados como elementos a serviço das exigências dos mercados, mas sim fazem parte da estratégia, visto que as experiências acumuladas, os conhecimentos adquiridos e as competências individuais dos trabalhadores adquirem especial valor. E é exatamente esta valorização do público interno a segunda grande diferença entre o planejamento e o gerenciamento estratégico: este último esforça-se para promover a integração entre as camadas operacionais, táticas e estratégicas das organizações.

No contexto da gestão estratégica no ambiente complexo das organizações, não há desespero em relação aos acontecimentos imprevistos, visto que são esperados, na medida em que, na sociedade mutante em que se estabelecem as organizações, as incertezas são tidas como parte integrante e indissociável da realidade, e não como problemas. A comunicação é reconhecida como fator inerente à estratégia, e contribui para disseminar o fato de que as pessoas, todas elas, numa organização, podem e devem pensar estrategicamente. Sua função não mais pressupõe a programação de comportamentos e a robotização de trabalhadores, mas

ao contrário, intenta com afincos preparar os colaboradores – e a própria organização – para antever as mudanças ambientais e reagir a elas em tempo considerado viável e satisfatório, de maneira inteligente.

Genelot (1998) adverte que, para que o gerenciamento estratégico realmente aconteça, há que se criar na organização uma consciência estratégica, que só se concretiza quando toda a organização compartilha dos mesmos objetivos, mas que não pode, de forma alguma, ser imposta. Cabe aí então a participação da comunicação organizacional, que por meio do compartilhamento de conhecimentos e informações, busca promover um propósito coletivo, um projeto comum, no qual todos confiem e se engajem, por seu próprio querer, e não porque foram determinados a isso.

Vailati Neto (2005, p. 87) reforça e contextualiza:

será com Genelot (1998) que surgirá a unificação entre os conceitos de estratégia e de comunicação organizacional, que destacando a necessidade de uma abordagem complexa para se entender o incerto, faz a transposição da visão planificadora da estratégia para a do gerenciamento estratégico [...], que decorrerá do compartilhamento, pelo grupo, de uma visão estratégica, de um processo sempre derivado de uma construção coletiva, de uma determinada visão de futuro, de uma consciência estratégica que deve decorrer de canais democráticos de comunicação plena, e de produção de significados onde tais processos devem ocorrer distantes de quaisquer coações e de distorções.

Bauer (1999), sobre o papel da comunicação organizacional e da informação na gestão estratégica, considera que: as informações, e conseqüentemente a comunicação que possibilita a troca dessas informações, são os elementos básicos para o surgimento das estruturas organizacionais, e não o contrário; no momento em que os fluxos informacionais são distribuídos para gerar conhecimento, acontece a criação de novas informações e a circulação destas por meio da comunicação, o que leva os públicos a diferentes interpretações, as quais geram novas informações, num processo cíclico que amplifica o conteúdo das informações; a comunicação que ocorre entre indivíduos colabora para a criação de novos e cada vez mais complexos padrões de comportamento, os quais indicam as novas direções estratégicas.

As empresas então, compreendendo a comunicação organizacional como uma atividade estratégica que interage com todas as outras participantes do processo de administração, devem utilizá-la em conjunto com as outras funções, como elemento interdependente e interagente, mas também como meio e fim para a execução de seu gerenciamento estratégico.

Conforme Porter (1989, p. 44), o bom funcionamento de todas as atividades da empresa, por si só, isoladamente, não representa uma vantagem competitiva para a organização. O que constitui sim uma vantagem como esta é a prática conjunta de todas essas atividades, em perfeita integração, atingida por meio dos chamados elos:

embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores [...] Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação.

A comunicação então, tem a oportunidade de assumir um dos principais papéis na gestão estratégica da organização, atuando como o mais importante elo existente na cadeia de valores, agilizando e distribuindo o fluxo de informações entre as diversas áreas e, assim, estabelecendo contato e sinergia entre as atividades das mesmas, conforme ilustra a figura 1.2, que representa, com a linha mais grossa, a capacidade da comunicação de envolver toda a empresa.

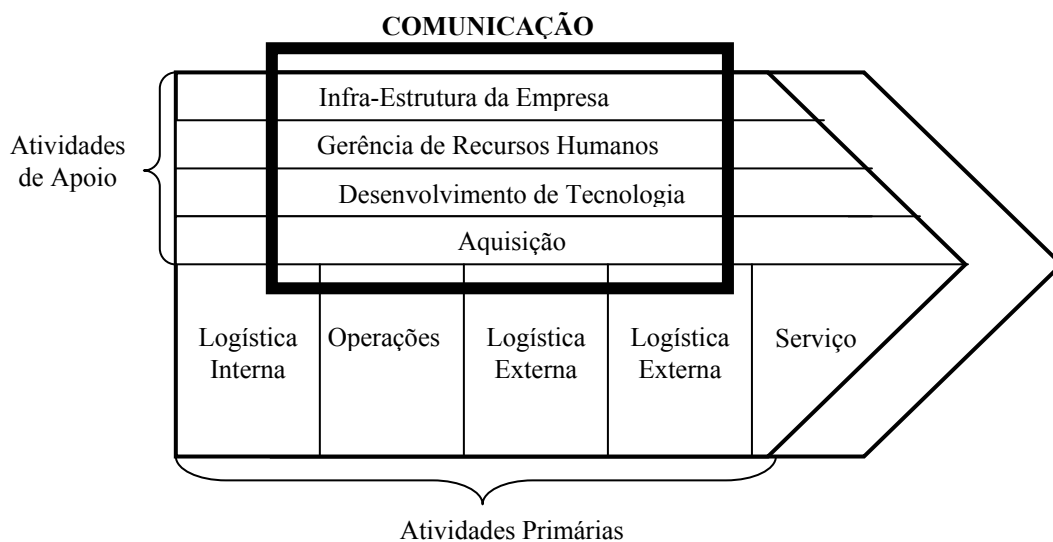


Figura 1.2 – O papel da comunicação na cadeia de valores.
Fonte: Adaptado de Silva (2002, p. 4).

A comunicação organizacional toma novos contornos estratégicos também quando relaciona-se com o valor real e o valor percebido dos produtos ou serviços oferecidos pelas organizações a seus públicos. O valor real, ou seja, a verdadeira representação dos benefícios

que são efetivamente entregues ao consumidor, de nada adianta se não tiver, associado a si, um adequado valor percebido, que é o montante em dinheiro que o cliente tem disposição de pagar pelo que lhe foi ofertado, ou seja, quanto ele acha que vale a compra.

Dessa forma, o grau de percepção de valor do produto desenvolvido por cada consumidor é de máxima importância, visto que, conforme afirma Porter (1989, p. 129) “os compradores não pagarão por valor que não percebem, não importa quão real ele possa ser”. Tal assertiva leva a crer que a maneira como a organização comunica seus bens e serviços é fundamental para uma boa percepção por parte dos públicos, o que coloca, mais uma vez, a comunicação em destaque na formulação das estratégias organizacionais.

Corrado (1994, p. 34) finaliza afirmando que

a estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, o *que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento da comunicação.

1.2.2. O Ideal da Comunicação Organizacional: Diálogo, Ética e Transparência

Kunsch (1997) ressalta que um dos mais importantes fatores para o bom relacionamento no contexto organizacional passou a ser a comunicação organizacional, porque assume papel de importância fundamental para o entendimento e os negócios de forma geral. Ashley (2002, p. 5) acrescenta que, no contexto atual, toda e qualquer organização que pretende garantir sua sustentabilidade a longo prazo necessita ser competente o suficiente para

ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos).

Com certeza, para que possa gerenciar com competência toda essa complexidade e extensão de relacionamentos com públicos tão diversos, a organização necessita centrar-se em

políticas democráticas de gestão, que reconheçam nas pessoas, na informação, no conhecimento e na comunicação organizacional os componentes fundamentais para a consolidação de um ambiente corporativo impregnado de valores, hoje imprescindíveis à sobrevivência de qualquer empresa junto ao mercado, como cooperação, solidariedade, confiança e ética.

Assim, a comunicação vai sendo largamente reconhecida e ganha importância, visto sua capacidade de analisar e direcionar com foco os fluxos de informação e as pessoas para o objetivo geral da organização. Uma vez que tais fluxos são múltiplos e que transitam entre o mercado, a produção e os atores sociais, a comunicação organizacional tem então a função de processar e distribuir as informações recolhidas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, promovendo um processo interativo que, por fim, resulta na produção de sentido. Pereira e Herschmann (2002, p. 30) definem que

o campo da comunicação como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais – desempenha esse papel-chave fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea.

Genelot (1998) compara a comunicação no ambiente das organizações com o organismo humano, afirmando que, assim como existe uma essencial e permanente dependência entre o sistema nervoso central e os diversos órgãos, onde estes últimos necessitam de informações constantes do primeiro para interagir e coordenar-se, e o primeiro precisa saber das atividades dos segundos para saber o que exigir, também para as empresas é imprescindível o relacionamento com o ambiente externo.

Por esse motivo, Cahen (1990) afirma que é a comunicação organizacional que, compreendendo uma via de duas mãos, estabelece o meio através do qual se dá o relacionamento necessário entre as partes interna e externa.

Oliveira (2003, p. 3), propõe um modelo de comunicação que pressupõe

a prática dialógica entre a organização e os grupos com os quais ela se relaciona [e que assume] a inserção da idéia da interlocução no processo de relacionamento da organização tanto no ambiente interno como no externo. Ele se constitui a partir da criação imaginária de um campo comum, onde acontece a interação, como pode ser visto na representação gráfica apresentada a seguir. O campo comum acontece através da prática dialógica e da argumentação das opiniões, propostas e divergências.

Tal modelo, exposto na figura 1.3, contempla e dá vital importância aos processos de troca e interação entre diferentes indivíduos e grupos, tirando do emissor e do receptor a responsabilidade única de emissão e recepção de mensagens, respectivamente, e considerando-os como interlocutores, o que implica num acordo prévio entre ambos para o compartilhamento de informações com vistas a promover o entendimento mútuo acerca do objetivo do processo que se realiza, atividade que reforça o sentido de cooperação entre os membros de uma organização.

Segundo a autora, promovendo esta atitude, a comunicação organizacional, num contexto de transparência e ética, leva em conta as expectativas dos já mencionados indivíduos e grupos, e gera assim, no ambiente, um esforço coletivo e compreensivo em direção à produção de sentidos e ao dar significado às ações organizacionais.

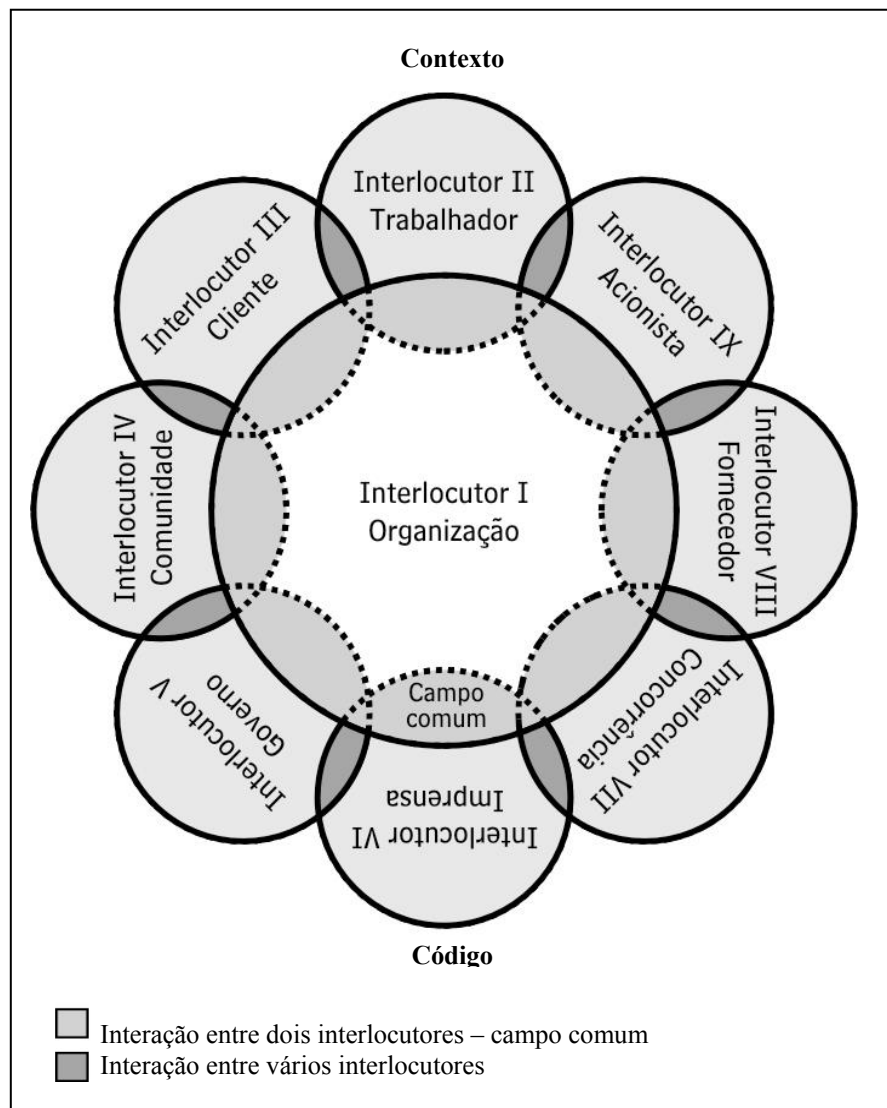


Figura 1.3 – Paradigma de interação comunicacional dialógica.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003, p. 4).

Quando menciona a comunicação organizacional estratégica, Oliveira (2003, p. 6-7) destaca:

1 - O ponto central é a percepção do campo da comunicação organizacional como gerenciador dos relacionamentos da organização, que se materializam através de um processo de troca de informações, símbolos e bens culturais. 2 – [...] adoção de metodologias que possibilitem incrementar o verdadeiro compartilhamento no processo comunicacional. [...] 3 – [...] o fato de estar aliada à estrutura do poder decisório para debater os problemas que surgem a partir das demandas e expectativas dos grupos de relacionamento. [...] 4 – [...] A partir de uma constante revisão e atualização de métodos, a comunicação avança e agrega novos pontos de vista, envolvendo as pessoas e grupos com as propostas e políticas traçadas. 5 – [...] concepção da comunicação como campo integrado e integral. Ela dá suporte à organização e trabalha a consolidação de sua identidade internamente e de seu conceito na sociedade e no mundo dos negócios [...]

Assim como as empresas vão aos poucos abandonando as práticas que identificam atualmente como inúteis, válidas em épocas nem tão remotas como as que defendiam o fordismo e o taylorismo, também os processos, abordagens e paradigmas da comunicação devem ser repensados seguindo agora o que se considera como comunicação organizacional estratégica, que como já foi anteriormente dito, cria um ambiente de diálogo e participação, onde são difundidas, entre outras, as metas e a cultura da empresa. Para tanto, é necessário que se assuma, definitivamente, a comunicação como um recurso estratégico de relacionamento e de conhecimento de públicos, pautada por um sério planejamento, o qual, por sua vez, tem bases na verdade, na ética e nas práticas sociais.

A responsabilidade social empresarial, inclusive, é hoje uma das grandes frentes da comunicação na prática e reforço de sua atuação junto à sociedade, entendida aqui como um conjunto de públicos de interesse das organizações, incluindo-se o público interno. Entretanto, é importante lembrar que as atividades sociais apoiadas pela comunicação estratégica nada têm a ver com filantropia ou assistencialismo, mas sim com ação participativa e desenvolvimento social real, única forma de transformar realidades. A mentalidade então deixa de acreditar na doação de dinheiro e passa a crer no incentivo ao desenvolvimento dos seus públicos e parceiros, que conseqüentemente trará crescimento também para as organizações. Importante ressaltar que o debate novo e contemporâneo em torno do desenvolvimento social passa por questões relativas ao desenvolvimento local e à necessidade de articulação entre os diversos atores que se encontram envolvidos neste processo.

Diante disto, outra alternativa que vem se despontando com o apoio da comunicação organizacional é a atuação ecológica pautada pelo desenvolvimento sustentável. As estratégias agora contemplam a contrapartida pela utilização dos recursos naturais e pelos impactos ambientais causados pela atividade das empresas, e a comunicação é responsável por prestar contas à sociedade a esse respeito, mantendo aberto um canal de questionamento e de eliminação de dúvidas, e comprovando as ações minimizadoras e cuidadosas das organizações em prol do meio ambiente.

Condutas éticas que reconhecem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente, são essenciais para a sustentabilidade das organizações. Assim, estas devem empenhar-se na construção de uma sociedade justa e honesta, na qualidade das relações e na sustentabilidade econômica, social e ambiental. Isso implica, inclusive, em posicionarem-se com integridade diante dos públicos, não escondendo fatos negativos que possam vir a acontecer e, quando necessário, assumindo erros e assegurando a todos que estão na busca pela correção das falhas e solução dos problemas.

Dessa forma, o profissional de comunicação organizacional precisa assumir a postura de um estrategista político, de um articulador, incumbido de unir as partes da empresa que encontram-se dissociadas, e de solucionar o que Vailati Neto (2005, p. 73) chama de dificuldades gerenciais contemporâneas: “a coexistência da lógica do lucro com a lógica ambiental; da lógica dos enxugamentos com a empresa cidadã; da lógica das estratégias de venda com a lógica dos direitos do consumidor”. Além disso, deve ainda ter bom relacionamento com a imprensa e relacionar-se de bom grado com o sistema político, deve ser capaz de gerenciar conflitos e de colaborar para o bom clima interno e externo.

A esse respeito, Carneiro (1998) comenta que

em contraposição ao comunicador tradicional, o estrategista ocupa-se menos com o produto da comunicação, e muito mais com a estratégia que o envolve. [...] O desafio do comunicador estrategista não é simplesmente editar um newsletter ou organizar um evento, mas, antes de tudo, perseguir os objetivos de negócio da empresa, garantindo um claro alinhamento estratégico dos produtos da comunicação.

Sendo assim, a comunicação organizacional estratégica ocupa-se em melhorar as relações internas e externas, por meio do diálogo; aproximar a cúpula das empresas de seus funcionários, compatibilizando interesses e minimizando conflitos; obter sinergia para o alcance de metas coletivas e individuais, por meio da troca e disseminação de informações; mobilizar, motivar, integrar e estimular o senso crítico de seus públicos, por meio da

consolidação de uma identidade corporativa forte e de uma imagem institucional sólida; ouvir, entender e tomar providências quanto aos anseios da sociedade.

Neste capítulo tivemos contato com algumas abordagens que nos falam da ampliação do sentido e dos novos contornos da comunicação, que precisam ser observados com atenção e praticados com afinco, visto a demanda emergente de práticas estratégicas capazes de permitir o crescimento das organizações no ambiente volátil e competitivo que se apresenta e se reforça a cada dia, tanto em seu meio exterior quanto em seu ambiente interno.

CAPÍTULO 2. DA IDENTIDADE À IMAGEM: UM DESAFIO ORGANIZACIONAL

A principal intenção deste capítulo é apresentar uma reflexão acerca dos conceitos de identidade corporativa e imagem institucional - tão relevantes para a discussão do papel estratégico da comunicação organizacional - a qual, fatalmente, passeará pela identificação e discussão das diversas linhas de estudo que deram origem aos mesmos – psicologia, psicanálise, sociologia, filosofia, semiótica -, fundamentais para a investigação a que se propõe este estudo.

A importância dessa análise é reforçada pelas próprias características do tempo de mudanças rápidas e extremas em que se desenrola a produção desta dissertação. O cenário contemporâneo, cada vez mais volátil e inconstante, desmancha os limites entre a política, a sociedade, a cultura e a economia, e desnorteia os indivíduos, colocando em dúvida e/ou alterando seus papéis, tanto social quanto organizacionalmente. No vazio que se forma, as organizações podem certamente colaborar, através do sentimento de pertencimento e auto-expressão que criam em seus colaboradores, funções de sua identidade e de sua imagem, expressadas e viabilizadas através da comunicação.

A esse respeito, recentemente declarou Almeida (2005, p. 1-2) que

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 reinterpretção 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 interrelacionam, como expressões sociais, num espaço de criação e renovação de intercâmbio simbólico.

2.1. Identidade Corporativa

Em sua significativa maioria, os estudos científicos realmente relevantes sobre a questão da identidade corporativa têm como base teórica as pesquisas, discussões e conclusões de Albert e Whetten (1985, p. 264), autores que defendem que a identidade corporativa é a essência da organização, segundo a visão dos próprios colaboradores e demais formadores da organização, é o que diferencia uma organização da outra, é o que se sustenta e

interliga a história da organização, é o que se mantém estável ao longo do tempo na organização, é “uma questão de auto-reflexão: quem somos enquanto organização”.

Segundo estes estudiosos, é fundamentada na centralidade, na distintividade e na permanência como pilares básicos, sendo que: a primeira diz respeito a objetivos e missão da organização, suas crenças, valores e normas, o que é e o que faz com que os colaboradores acreditem em seu propósito; a segunda imprime particularidade à organização, diferenciando-a de outras organizações e dando-lhe caráter único; e a terceira é relativa à sustentação e à sobrevivência de aspectos da organização ao longo do tempo.

À luz deste ponto de partida teórico, muitos foram os estudos desenvolvidos na área nos últimos anos, o que, ao invés de colaborar para a exaustão e conclusão do tema, obviamente, visto o caráter questionador da ciência, causou efeito contrário, provocando uma impossibilidade de se chegar ao conceito definitivo de identidade corporativa, visto que a mesma pode ser e é analisada a partir de diferentes ângulos de observação, como apresentado no estudo de Van Riel (2005), autor que é capaz de descrever quatro tipos de identidade, quais sejam: identidade percebida, que representa a essência da organização e a distingue de outras; identidade projetada, a forma como a organização se mostra e vende suas qualidades aos diversos públicos; identidade desejada, o que a alta cúpula espera que a organização seja; e identidade aplicada, que, segundo Almeida (2005, p. 3), “consiste nos sinais que são transmitidos conscientemente ou inconscientemente a todos os níveis da organização através do comportamento de seus membros”.

De qualquer forma, para que seja possível chegar próximo ao conceito de identidade corporativa, é necessário analisar os pilares da própria conceituação de identidade, em seus diversos níveis: o pessoal ou individual, o social e o organizacional. Resumidamente, Machado (2003, p. 52-53) explica que

em nível pessoal, a identidade, ou o conceito de si mesmo, orienta a ação individual. No plano social, as identidades das pessoas configuram-se como a percepção de si mesmas dentro de um ou vários grupos, e, nesse sentido, direcionam os movimentos, refletindo a ação grupal. No âmbito organizacional, [...] sobrepõem-se constantemente interações do indivíduo com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização, como fenômenos distintos. [...] Mesmo a identidade organizacional, que parece mais centrada nas organizações, só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações. Entretanto a distinção é importante para fins de análise, pois cada uma das classificações contém elementos próprios, que melhor possibilitam a sua compreensão.

Considerando-se então que há muitas informações e visões diferentes, faz-se necessário apresentar como surgiram, de onde vieram, e quais são esses tantos conceitos, para que se possa tirar proveito do melhor de cada um e de todos eles.

2.1.1. Identidade Individual e Social

Em poucas palavras, a identidade (estrutura psíquica formada através de uma construção psicológica) de um indivíduo é nada mais nada menos que a busca da explicação do que seja o si, ou *self*. Trata-se de um processo em constante construção, definido pela relação entre as várias identidades assumidas e as muitas identidades almeçadas (DUBAR, 1996) pelo sujeito, além das intervenções de outros indivíduos e das vivências sociais.

Desse modo, formar sua identidade é, para o ser humano, uma atividade constante, através da qual busca-se encontrar o melhor equilíbrio entre o que ele é verdadeiramente e o que os outros esperam que ele seja, visto que o outro é, indiscutivelmente, parte influenciadora do eu, na medida em que os processos de interação entre o primeiro e o último são fatores primordiais para a constituição da identidade individual de cada um deles (WHETTEN e GODFREY, 1998), o que torna a socialização o principal referencial para o processo de formação das identidades.

É válido notar que este processo não tem fim, e acontece durante toda a existência do indivíduo, podendo tomar rumos diferentes de acordo com sua idade e seu ciclo da vida. Para Machado (2003, p. 55),

o conceito de si é, portanto, uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. A igualdade e a diferença permeiam a todo o momento as tentativas de auto-representação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada.

Entretanto, diversas são as conceituações de identidade, de acordo com as disciplinas que a estudam.

A psicologia social entende a identidade como um fenômeno social, visto que é uma resultante dos significados que surgem através das interações que o indivíduo desenvolve com outros indivíduos durante e através de sua vida em sociedade, não sendo inata nem exclusiva, já que grupos e organizações também têm características que são consideradas como

identidade. Importante ressaltar que, para este ramo do conhecimento, a identidade do indivíduo está diretamente relacionada com a identidade dos grupos e organizações nos quais ele se insere.

Para a psicanálise, ao contrário, apesar de poder ser bastante influenciada pelo meio onde vivem e pela cultura que vivenciam, a identidade é resultado de um processo interno de cada um dos indivíduos, conforme explica Erikson (1968, p. 22):

lidamos com um processo localizado na essência do indivíduo e na essência da sua cultura, um processo que estabelece, na verdade, a identidade daquelas duas identidades. [...] a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas [...] pelo qual o indivíduo julga a si mesmo à luz do que ele percebe ser a forma que outros o julgam em comparação a si mesmos e a uma tipologia significativa para eles; enquanto ele julga o modo deles o julgarem, à luz de como ele percebe a si mesmo em comparação com eles e com os tipos que passaram a ser relevantes para ele.

Ainda segundo este autor (ERIKSON, 1968), a identidade não é apenas uma forma de o indivíduo olhar pra si próprio, classificar-se e diferenciar-se, mas é também a maneira como consegue sentir-se semelhante a determinada classe de indivíduos com que tem afinidade, com que se relaciona ou do qual gostaria de pertencer.

De fato, apesar das diferentes abordagens da psicologia e da psicanálise, parece claro que há entre elas um ponto em comum quando se fala de identidade: ambas concordam que a identidade do indivíduo está, de alguma forma, relacionada com sentimentos de pertencimento e com a relação homem-sociedade.

Assim, declaram Silva e Vergara (2002, p. 5), “não há sentido em falar-se em uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que constroem-se dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam”.

Segundo Berger e Luckmann (2001), em sua Teoria da Construção Social, o desenvolvimento do ser humano pressupõe interação com seu ambiente particular e também com uma ordem cultural e social determinada, e portanto, a identidade é um elemento que se encontra em relação constante e dialógica com a sociedade, uma vez que é construída, mantida e modificada pela estrutura social, ao mesmo tempo em que opera processos para manter ou modificar esta mesma estrutura.

Por sua vez, a Teoria da Identidade, desenvolvida por Stryker (1968), explica o comportamento social do indivíduo através das constantes relações recíprocas que ocorrem

entre o sujeito e a sociedade, estando fortemente ligada ao conceito de interacionismo simbólico, que concorda com a afirmação de que a sociedade afeta o comportamento do indivíduo através de sua influência sobre o *self* (o “eu”, ou “si mesmo”), que segundo explicam Souza e Gomes (2005, p. 86), analisado sob “uma perspectiva ontológica, o *self* torna-se um processo de interação comunicativa entre consciência e corpo” e analisado sob “uma perspectiva epistemológica, conhecer o *self* é compreender as relações entre consciência e suas formas de expressão no mundo”. Vale considerar que os estudiosos da Teoria da Identidade referem-se aos múltiplos componentes que foram o *self* (e que não cabe aqui detalhar por toda a sua complexidade) como identidades.

Ting-Toomey (1998) fala dessa identidade pessoal como a forma encontrada pelo indivíduo para definir suas próprias características, ou seja, o conceito que tem de si mesmo quando compara-se a outros indivíduos.

Já a Teoria da Identidade Social, que teve origem nos trabalhos de Henry Tajfel em 1959 e desenvolveu-se quando o autor começou a trabalhar em conjunto com John Turner e outros pesquisadores, no final dos anos 70, destaca o indivíduo e as relações que se formam entre este e os mais diversos grupos sociais (os de que participa e os de que não participa), além dos processos que sustentam estes grupos, os quais “fornecem um sistema de orientação para auto-referência: definem o lugar do indivíduo na sociedade” (TAJFEL e TURNER, 1985, p. 16).

Dessa forma, a identidade social de uma pessoa é o resultado de um processo dinâmico de interação entre seus próprios mecanismos psicológicos e os fatores sociais a que se expõe.

Segundo os estudos destes psicólogos, o fato de sentir-se parte de um grupo cria, no sujeito, um sentimento de pertencimento, sendo que quanto mais envolve-se com o coletivo, maior sua identificação, o que faz com que mais fácil e completamente aceite como seus os valores e as normas do grupo.

De acordo com a referida teoria, os indivíduos buscam enquadrar-se e enquadrar os outros em várias e variadas categorias sociais, como gênero, religião e sexualidade. Assim, a “aquisição de identidade social é definida pela percepção da posição que o indivíduo ocupa na sociedade e resulta da filiação a diferentes grupos sociais” (PRETTE e PRETTE, 2003, p. 3).

Ciampa (1997) considera que a noção mais básica de identidade é a de que constitui-se por mecanismos de diferenciação e igualdade. Para que se identifique, o ser humano vai, constantemente, se igualando aos membros dos vários grupos sociais aos quais pertencem, e ao mesmo tempo, se diferenciando deles, como por exemplo acontece com os nomes próprios,

onde o sobrenome de família insere e iguala o indivíduo, e o primeiro nome, ao contrário, reforça sua individualidade. Os grupos sociais, por sua vez, somente existem diante das “relações que estabelecem seus membros entre si e com o meio onde vivem, isto é, pela sua prática, pelo seu agir (num sentido amplo podemos dizer pelo seu trabalho), trabalhar, fazer, pensar, sentir, etc.” (CIAMPA, 1997, p. 64).

Sobre estes grupos, Tajfel e Turner (1985, p. 15) comentam que são

uma coleção de indivíduos que percebem a si mesmos como membros de uma mesma categoria, compartilham algum envolvimento emocional nesta definição comum de si mesmos, e alcançam algum grau de consenso social sobre a avaliação de seu grupo e de sua associação com ele.

Lipiansky (apud RUANO-BORBALAN, 1998), classifica os grupos, para o sujeito, como: grupos de vinculação, aqueles ao qual pertence; e grupos de referência, os quais ditam valores, condutas morais, normas de atitude e sugestão de comportamento.

Apesar disso, a Teoria da Identidade Social argumenta que mesmo necessitando fazer parte de grupos que carregam semelhanças, as pessoas tendem a reforçar suas particularidades para apresentar uma certa individualidade diante dos outros (TAJFEL e TURNER, 1985). Quando isso não lhe é permitido, ou quando acontece de forma que não lhe agrada, Tajfel (1978, 1981) comenta que são possibilidades para o indivíduo: procurar enquadrar-se em um novo grupo que seja capaz de potencializar os aspectos positivos de sua identidade social; deixar o grupo que não o satisfaz, desde que possível; tentar, quando não é possível abandonar o grupo, despender maior esforço para modificar ou adequar a posição que o grupo assume socialmente.

Para Ribeiro Fernandes (2004, p. 63), “sendo a identidade social construída a partir do momento em que os indivíduos se vêem como parte de um grupo, as organizações de trabalho representam um grupo bastante expressivo na definição da identidade social dos seus membros”.

2.1.2. Identidade no Contexto Organizacional

Bagnet (1998) é partidário da assertiva de que, através dos papéis que assume e exerce, o indivíduo constrói suas identidades, e que por isso mesmo, suas funções, atividades e cargos profissionais, ou seja, os papéis que desempenha no universo corporativo, assim

como a própria organização empregadora em si, têm grande destaque em sua identidade, visto que esta última, conforme salienta Sainsaulieu (1995, p. 219), “é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a qual, após a escola e a família, modela atitudes e comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social”.

As formas possíveis de identificação do indivíduo com a empresa em que trabalha podem variar, diz Sainsaulieu (1995), mas normalmente, incluem-se entre uma ou algumas das mencionadas a seguir: identificação com o trabalho realizado e com a função, que quanto maior, mais provavelmente gerará realização e sucesso profissional; identificação com a companhia como um todo, que gera no indivíduo sentimento de proteção; identificação com uma trajetória almejada, que poderá ser alcançada através do trabalho, a partir de um projeto que se imagina realizar; e identificação com as pessoas e com os relacionamentos construídos ou a que está submetido hierarquicamente.

Tais identificações colaboram para o que os autores chamam de identidade no trabalho, definida por Sainsaulieu (1995, p. 217) como “a maneira de elaborar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-la ser reconhecida por seus companheiros de trabalho”.

Para a formação da identidade no trabalho contribuem, por exemplo, as experiências vividas nas relações de poder e hierarquia, que podem gerar no trabalhador a tendência a distanciar-se e diferenciar-se de seus subordinados e, ao mesmo tempo, aproximar-se e identificar-se com seus superiores.

Também são contributivas e influenciadoras na construção desta identidade as relações afetivas que acontecem no âmbito organizacional e ligam os colaboradores das empresas, visto que, quando submetidas a determinada estrutura, as pessoas tendem a criar e sustentar uma mentalidade coletiva, que gera em cada uma delas, e normalmente na maioria delas, conforto e conformidade na aceitação das regras, e acaba por estabelecer vínculos emocionais entre os membros que compartilham do ambiente.

Importante ressaltar que não somente a influência dos outros, mas também os interesses pessoais tomam parte na formação da identidade no trabalho. Sustentados por articulações freqüentes e com objetivos individuais ou coletivos, os indivíduos selecionam as pessoas e os relacionamentos que mais lhe agradam ou favorecem, formando assim seu universo relacional no ambiente de trabalho, que os fortalecem e ajudam quando necessário.

A esse respeito, Machado (2003, p. 59) aponta que

ao analisar a identidade no trabalho, especialmente em modelos organizacionais com predomínio de modernas relações de trabalho, os quais pressupõem uma certa autonomia dos indivíduos, Sainsaulieu (1995) constatou que há pluralidade de modelos identitários no universo do trabalho, que se distinguem principalmente pelos tipos de socialização compartilhada entre os indivíduos e por seus modos de integração na empresa. Essa variedade de lógicas implica a possibilidade de existirem várias maneiras de se definir com relação às situações de trabalho e, portanto, diversos tipos de motivação afetam os indivíduos.

Silva e Vergara (2002) chegam à conclusão de que, uma vez que a identidade constrói-se como fruto das relações e interações entre os indivíduos e entre eles e determinados grupos, é possível conceber a idéia de identidade organizacional, levando-se em consideração que as diversas maneiras pelas quais as muitas identidades individuais interagem no palco corporativo são importantes não só para a identidade no trabalho de cada um, mas muito relevantes também para o contexto organizacional enquanto um todo.

Simplificando, as organizações são grupos. Assim sendo, são formadas por indivíduos que sentem-se parte delas, os membros. Conseqüentemente, a identidade organizacional de cada uma delas é parte da identidade pessoal de seus membros. Por fim, as organizações influenciam as pessoas, tornando as necessidades coletivas.

Machado (2003, p. 61) compreende que

a representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais.

A identidade corporativa, também chamada identidade organizacional, pode ser analisada de vários ângulos, como explicam Caldas e Wood (1997). Por exemplo, pode ser considerada o produto resultante de sua imagem externa, ou seja, da maneira como é reconhecida por seus públicos. Mas é possível também que seja produto de sua auto-imagem, quer dizer, da forma como especificamente seu público interno, principalmente a cúpula da empresa, a entende. Além disso, existe a possibilidade de a identidade corporativa ser a representação da missão, da visão e dos objetivos da companhia.

Halliday (1987, p. 21) supõe que a identidade corporativa é um dos atributos que, em conjunto com outros, podem legitimar uma organização: “pelo menos sete credenciais aparecem no discurso auto-afirmador das empresas [...]: sua identidade, seu status, suas

realizações, capacidade, opiniões, sentimento e objetivos”, e completa afirmando que “a identidade de uma organização é legitimadora na medida em que a torna familiar no universo de experiências de seus interlocutores”.

Olins (1990, p. 9) considera a identidade corporativa como a personalidade da organização, visto que tudo o que a empresa diz e faz, além de suas forças e fraquezas, são, de certa forma, uma afirmação de sua identidade, e “inevitavelmente, isso significa que a personalidade da empresa, sua identidade, irá tornar-se o fator mais significativo ao se fazer uma escolha entre uma empresa e seus produtos e uma outra”.

Albert e Whetten (1985) definem a identidade corporativa como uma espécie de auto-reflexão, um tipo de questionamento sobre quem é a organização, ou, como escreveram Whetten e Godfrey (1998, p. 34), "quem somos nós como organização". A partir de então, assim como uma pessoa, a organização tem liberdade para decidir o que quer ser e para enfatizar a característica essencial que considerar mais pertinente, de acordo com a intenção do questionamento (indivíduos, por exemplo, fornecem dados que os identificam diferentes, dependendo do objetivo e da situação). Entretanto, ressaltam que é importante que o aspecto central da identidade de uma organização seja capaz de diferenciá-la em relação a algo de verdadeira relevância.

Gioia (1998, p. 21) torna mais claro:

identidade organizacional é: a) aquilo que é considerado pelos membros da organização como central para a organização; b) aquilo que faz a organização distinta de outras organizações (ao menos aos olhos dos seus membros); e c) o que é percebido pelos membros da organização como sendo características duradouras ou contínuas, ligando a organização atual com o passado, e presumivelmente o futuro.

O critério utilizado para determinar o caráter único e distintivo da identidade corporativa de uma organização, de acordo com Albert e Whetten (1985), não deveria ser uma propriedade mensurável, apesar de não haver objeção para a utilização de critérios como os objetivos organizacionais estratégicos da empresa, sua missão, suas ideologias e crenças, seus valores, ou sua filosofia.

A esse respeito, Elsbach (1994) é categórico em dizer que a identidade de uma organização é reflexo de seus valores essenciais, de suas crenças, suas práticas e de sua forma de produção, além de outros aspectos formadores de seus atributos mais centrais e diferenciadores.

Esse caráter de singularidade da identidade de uma organização não é percebido exclusivamente por seus colaboradores, mas também pelos diferentes outros públicos com os quais se relaciona, como seus *stakeholders* (fornecedores, parceiros, clientes...). É possível afirmar, portanto, que a identidade corporativa é, como sugerem Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p. 44), “resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (*status*) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações”.

Gioia (1988) ressalta que as características da identidade corporativa, apontadas por Albert e Whetten (1985), podem ser diretamente relacionadas com as características da identidade pessoal dos indivíduos, desde que se faça uma distinção clara em relação ao caráter de compartilhamento coletivo, que é próprio das organizações. Segundo ele, as organizações constroem sua identidade utilizando-se do relacionamento com outras organizações, por meio do processo de comparação constante, e ao longo do tempo, assim como acontece com os indivíduos. O autor (GIOIA, 1988) conclui afirmando que a noção de identidade relacional e comparativa funciona também no nível da organização, e ainda, que as empresas, nos moldes do que ocorre com os grupos de indivíduos, buscam ser similares a um determinado grupo de outras empresas, ao mesmo tempo em que tentam distinguir-se em algumas particularidades.

Ainda sobre as semelhanças com a identidade pessoal, Albert e Whetten (1985) ressaltam que as organizações também podem ter identidades múltiplas e híbridas, multidimensionais e compartilhadas por todos. Nesse caso, quando as diversas identidades relacionam-se de maneira harmônica devido a seu bom gerenciamento, as organizações são classificadas como organizações de identidade holográfica, o que, na visão de Pratt e Foreman (2000), constitui vantagem competitiva visto que, por exemplo, conseguem satisfazer melhor às expectativas de seus públicos e reter com mais facilidade mão-de-obra diversificada. Note-se que as organizações que não se enquadram neste modelo são classificadas como organizações de identidade ideográfica, e têm como característica mais marcante a falta de unidade entre as diferentes identidades de grupos e subgrupos corporativos.

2.1.2.1. Identidade, Identificação, Cultura e Mudança Organizacional

Uma outra forma de analisar a identidade corporativa é apresentada por Ashforth e Mael (1996), que consideram-na basicamente como o produto do julgamento dos indivíduos, ou seja, é socialmente construída em torno das percepções dos indivíduos sobre a essência ou

a alma da organização. Em outras palavras, é, segundo Machado (2005, p. 3) “constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, em um contexto social”, isto é, conforme Whetten e Godfrey (1998, p. 33), “quem é uma organização depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como uma organização”.

Isso significa que a formação do chamado eu organizacional, é resultante da percepção do próprio indivíduo como membro integrante de uma organização, como explicam Mael e Ashforth (1992). Entretanto, essa identificação do sujeito com a empresa, de acordo com Humphreys e Brown (2002), somente ocorre se e quando ele identificar uma relação positiva entre sua identidade pessoal e a identidade da organização.

Sobre a identificação organizacional, é importante considerar que acontece “sempre que o indivíduo está experimentando fortes necessidades, tais como a de estar seguro, de pertencer, de sentir-se melhor” (MACHADO, 2005, p. 4), e constitui, na visão de Kelman’s (apud ASHFORTH e MAEL, 1989, p. 23), “um envolvimento baseado no desejo de afiliação”.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) apresentam outras argumentações sobre a relação entre identidade corporativa e identificação organizacional. Para eles, há o que se pode chamar de identidade corporativa coletiva, que constitui-se do conjunto de crenças que todos os membros da organização compartilham e há também a identidade corporativa percebida, que trata das crenças individuais de um colaborador da empresa, isto é, a percepção que este indivíduo tem sobre os atributos centrais, distintivos e duradouros da organização em que se insere. Os autores afirmam ainda que a identidade corporativa percebida influencia a conexão cognitiva que os membros criam com sua organização, assim como os comportamentos que desenvolvem no meio corporativo, e que quando a percepção que uma pessoa tem sobre si mesma assemelha-se à identidade corporativa percebida, a ligação cognitiva que se cristaliza é então definida como identificação organizacional. Note-se que essa identificação, segundo esses mesmos autores, é, muitas vezes, utilizada como sinônimo de compromisso, embora seja mais internalizada do que este último e facilite a identificação do indivíduo com valores e normas institucionais, aumentando a cooperação mútua entre os membros da organização.

Pratt (1998, p. 173-174) concluiu, na tentativa de esclarecer o assunto através do estudo dos vários conceitos de identificação, que, embora haja diferentes definições para o termo, a maioria delas concorda que a identificação é a relação que acontece quando um indivíduo passa a ver um outro (ou um grupo de outros, ou uma organização) como sendo a expressão do seu próprio *self*, e explica que identificação organizacional acontece quando “as

crenças de um indivíduo sobre sua organização passam a ser auto-representativas ou auto-definidoras, ou seja, identificação organizacional ocorre quando alguém passa a integrar as crenças de sua organização à sua própria identidade”.

O autor complementa que sua definição assemelha-se às definições desenvolvidas por Ashforth e Mael (1989) e por Dutton, Dukerich e Harquail (1994), as quais serão comentadas logo a seguir, e continua ressaltando que:

a) identificação organizacional está focalizada em crenças; b) identificação organizacional explicitamente se refere aos aspectos sociais da identidade ou conceito de uma pessoa sobre si própria; c) esta definição deixa em aberto a possibilidade de duas diferentes formas ou dois caminhos diferentes para identificação organizacional: pelo reconhecimento de uma organização considerada similar ao *self* de alguém, ou pelas mudanças no *self* de alguém para se tornar similar a uma organização; e d) indivíduos não precisam ser membros da organização para se identificar com ela (PRATT, 1998, p. 173-174).

Os estudos a respeito de identificação organizacional realizados por Ashforth e Mael (1989) indicam claramente quatro pontos relevantes em que os pesquisadores: compreendem a identificação como um constructo cognitivo relativo à percepção; entendem que a identificação leva à experimentação pessoal dos sucessos e fracassos ocorridos com o grupo; afirmam que o conceito de identificação é distinto do conceito de internalização (que diz respeito à incorporação de valores, atitudes, etc.); reconhecem que a identificação com um grupo é similar à identificação com uma pessoa ou com um relacionamento de função recíproca (como, por exemplo, marido-mulher ou médico-paciente).

Esses autores preocuparam-se, ainda, em identificar as possíveis conseqüências do processo de identificação nas organizações, apresentando algumas sugestões relacionadas à Teoria da Identidade Social que tornam-se relevantes para a organização. Segundo eles, na maioria dos casos, os indivíduos tendem a escolher organizações que sejam coerentes com os aspectos mais relevantes de suas identidades, o que acaba por gerar-lhes a internalização dos valores corporativos e maior homogeneidade e congruência em suas atitudes e em seu comportamento no ambiente institucional. Posteriormente (MAEL e ASHFORTH, 1995), acrescentam que as experiências de vida, ou seja, o histórico e a bagagem, podem também predispor alguém a identificar-se melhor e mais fortemente com uma determinada organização.

Em outro momento, mas não menos importante, a pesquisa desenvolvida por Dutton, Dukerich e Harquail (1994) apresenta como resultado final um modelo que pretende detalhar

como os fatores identidade corporativa e imagem externa das organizações podem afetar a identificação dos membros com o meio corporativo, visto que esta identificação gera, em cada um dos membros da instituição, efeitos tanto positivos quanto negativos, na medida em que cria para eles sentimentos de orgulho, vergonha ou constrangimento, quando associam-se a uma organização.

O modelo proposto menciona duas imagens organizacionais consideradas chave, as quais foram brevemente mencionadas quando, anteriormente, foi citada a visão de Caldas e Wood (1997) sobre a identidade organizacional: a identidade corporativa percebida e a imagem externa construída, as quais, sem dúvida para Dutton, Dukerich e Harquail (1994), atuam como referências capazes de produzir maior conexão ou motivo de desconexão do indivíduo em relação à organização em que está empregado.

Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994), a imagem externa construída funciona à semelhança de um espelho, que reflete e apresenta, para os que estão dentro da organização, a visão, o entendimento e o julgamento dos elementos externos (a sociedade em geral) sobre esta mesma organização e sobre o comportamento de seus membros, o que acaba por servir, para estes membros, como resposta às perguntas: o que os elementos externos pensam de mim pela minha associação com esta organização? Isso é compatível com a visão que eu tenho (identidade corporativa percebida)?

Este modelo de análise mostra como a imagem externa construída é capaz de afetar o nível de conexão existente entre os indivíduos e as organizações, ou seja, a identificação.

Por sua vez, os trabalhos de Scott e Lane (2000) resultaram em uma teoria que utiliza aspectos do conceito de identificação organizacional e localiza a construção da identidade corporativa no contexto de relacionamentos entre os profissionais localizados nas altas cúpulas e os demais, alocados em outros níveis hierárquicos.

De acordo com as autoras mencionadas, a formação da identidade corporativa não é dirigida por atores organizacionais abstratos ou simbólicos, mas sim pelos gerentes e *stakeholders* (para as autoras entendidos como todos os que, de alguma forma, interessam e/ou têm interesse no sucesso da organização, incluindo-se funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, entre outros) que estão, simultânea e freqüentemente, preocupados com a construção de suas próprias identidades individuais, processo que configura-se a partir das interações complexas entre estes, como o terreno fértil para o surgimento da identidade corporativa, que pode ser então entendida como produto de uma rede de afiliações e diferentes significados organizacionais.

Entretanto, Machado (2005, p. 3), alerta que

existe também uma complementaridade entre a identidade e a cultura, pois a segunda influencia amplamente a primeira [...], na medida em que a cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenômenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam.

Se entre os indivíduos não houver um processo de compartilhamento de determinados elementos, ou seja, se não houver uma cultura organizacional comum, será então impossível falar em formação de identidade no nível corporativo. A cultura organizacional, que de acordo com Schein (1984, p. 3) “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”, deve ser reconhecida como um alicerce, senão o mais importante alicerce, para a construção da identidade dos indivíduos no âmbito corporativo, visto que, conforme anteriormente comentado, não há como delimitar uma identidade a não ser em função da interação com outros, o que vale também para a identidade organizacional.

Assim, é possível afirmar que somente através das experiências coletivas os membros de uma organização encontram as respostas necessárias para os questionamentos diários que se apresentam nas empresas, visto que são os valores compartilhados entre todos que definem suas formas de agir.

Fleury e Fischer (1990, p. 22), partindo da concepção institucionalizada de Schein (1984), incorporaram ao conceito de cultura um aspecto político, e a definiram como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

Nesta mesma linha de pensamento, Srour (1998, p. 174) trata a cultura organizacional expressando que:

a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Segundo Schein (2001), a cultura de uma organização, elemento básico para a formação das identidades pessoal, social e corporativa, pode ser apreendida em diversos níveis, quais sejam: o nível dos artefatos visíveis, ou seja, a maneira como as pessoas se apresentam e se comunicam, por exemplo; o nível dos valores que regem o comportamento dos indivíduos e os sugerem a agir sob certa regra; e o nível dos pressupostos inconscientes, que delimitam como os membros de um grupo devem pensar e sentir.

Fiol, Hatch e Golden-Biddle (1998, p. 56) são partidários da definição de cultura organizacional como um grande sistema de regras que orientam os significados no ambiente organizacional, e como tal, serve como uma espécie de esquema “historicamente desenvolvido e socialmente mantido, embora não necessariamente compartilhado”, que os membros da corporação apreendem com a finalidade de estruturar suas ações e entender as ações alheias.

Exatamente por isso, ou seja, porque é afetada pela cultura organizacional, a identidade corporativa, no entender de Fiol, Hatch e Golden-Biddle (1998), ajuda a definir quem as pessoas são no meio institucional.

Ao empenhar-se no estudo sobre a proximidade entre a cultura, a imagem e a identidade, Hatch e Schultz (1997) comentam que existe uma certa interdependência mútua entre todos estes conceitos, isto porque, em primeira instância, a identidade é resultado dos processos dinâmicos de cultura. Em outro nível, considerando que, por causa do crescente, e cada vez mais estreito relacionamento entre os membros da organização e seus diversos públicos, inclusive porque além de funcionários estes indivíduos são, em outros momentos, consumidores e membros de outros grupos, as atitudes tomadas pelos profissionais alocados nas altas hierarquias afetam, ao mesmo tempo, a identidade e a imagem das organizações.

Analisando com cuidado todos estes conceitos, fica claro compreender que as identidades pessoais são construídas sob a influência dos contextos nos quais estão inseridos os indivíduos, da mesma maneira como as identidades organizacionais. Zanelli (2003) reforça a impressão afirmando que a organização, entendida como um sistema social e inserida em determinado ambiente, busca também preservar sua identidade, e assim, sua sobrevivência.

Czarniawska e Wolff (1998), para tratar de identidade corporativa, tomaram como arcabouço teórico duas escolas de pensamento que estudam a identidade individual: a escola psicológica e essencialista e a escola socialista e estruturalista.

Conforme comentam, a escola de pensamento psicológica e essencialista acredita que a identidade encontra-se nos próprios indivíduos, em algum lugar que pode ser em seu DNA ou em sua alma, e que, portanto, formar uma identidade significa encontrar o verdadeiro eu e

assumi-lo. Sob a luz dessa teoria, a identidade corporativa é vista como o que os membros da organização acreditam serem suas características distintivas, centrais e duradouras.

Sobre a abordagem da escola de pensamento socialista e estruturalista, Czarniawska e Wolff (1998), relatam que o consenso é de que a sociedade transforma os indivíduos em pessoas, no sentido amplo da palavra, ao ofertar-lhes e, de certa forma, impor a eles, um conjunto de regras. Esta escola, além disso, defende que a criação da identidade é um processo de interações individuais dentro de um contexto social, podendo alterar-se conforme a necessidade ou interesse. Nesse caso, é possível que o indivíduo possua várias identidades, e que utilize-se dela em cada instância da sua apresentação, sendo que o desempenho contínuo e repetido de uma delas com sucesso pode estabilizar e, muitas vezes, até defini-la como única ou principal.

Czarniawska e Wolff (1998, p. 36) asseguram que o mesmo raciocínio pode ser aplicado às organizações, visto que

1) a noção de um indivíduo é um mito institucional desenvolvido dentro das teorias racionais de escolha, muito próximas da essência da teoria organizacional; e 2) como resultado disto, organizações passam a ter atributos humanos para reproduzir a noção de responsabilidade. Tanto na linguagem coloquial quanto na teoria organizacional, esta analogia é tomada como certa: dizem que as organizações “tomam decisões”, que “aprendem”, “desaprendem”, “se comportam com ética ou sem ética”, entre outros.

Outro parâmetro de análise das identidades corporativas é apresentado por Machado-da-Silva e Nogueira (2001), ao argumentarem que a avaliação da identidade corporativa de forma alguma pode ser realizada de forma desvinculada da visão geral do contexto institucional.

Corroborando com esta afirmação e destacando a influência dos diversos aspectos constituintes de uma organização, Rodrigues e Child (2002) comentam que no decorrer da história das empresas, é possível que sejam assumidas diferentes identidades corporativas, e que estas podem ser fortes, se forem suportadas por argumentos fortes e profundamente arraigados na cultura organizacional, e podem também ser frágeis, e portanto com duração limitada, o que ocorre quando há falhas nas ligações com a cultura ou quando a identidade é avessa ou contrária às práticas e crenças do passado, que outrora foram verdadeiramente incorporadas.

Da mesma forma, e preocupado com a interseção de fatores, Glynn (2000) concorda que uma identidade corporativa não pode ser baseada simplesmente nos tão comentados

atributos centrais, duradouros e distintivos, mas deve levar em conta e incorporar também a identidade pessoal dos profissionais e as características dos grupos que pertencem à organização.

Gioia, Shultz e Corley (2000) levam sua atenção ao que seria, aparentemente, um contra-senso corporativo: como explicar que, por um lado, a formação e a sustentação de uma identidade corporativa são essenciais para a longevidade e o sucesso das empresas, e por outro, estas mesmas empresas têm, principalmente nos tempos modernos, que estar preparadas para adaptar-se rápida e eficientemente a ambientes cada vez mais mutantes e turbulentos, sendo esta uma condição básica para sua sobrevivência?

O próprio Gioia (1998, p. 22) explica, argumentando que é a própria identidade a solução: “a capacidade de mudança passa a ser um componente da identidade organizacional, o que se torna uma espécie de paradoxo – um aspecto duradouro da identidade organizacional pode ser sua capacidade de mudar”.

Nesse sentido, Gustafson e Reger (1995) concordam que as organizações precisam, ao mesmo tempo, manter uma certa estabilidade - indispensável para o perfeito entendimento, por parte dos membros da organização, do sentido de suas experiências - e implantar as mudanças fundamentais necessárias para esta estabilidade, e vão mais além, sugerindo que tanto as mudanças incrementais quanto as mudanças mais revolucionárias, normalmente, são adotadas com o propósito final de restabelecer a conformidade das organizações ao meio em que se inserem e que, todas as mudanças, por fim, acabam sendo institucionalizadas e tornam-se relativamente estáveis, o que restaura parte do conforto do meio corporativo.

Gioia (1988) também preocupa-se em analisar as analogias relativas à estabilidade e à mudança, assegurando que no nível organizacional a identidade também pode manter-se estável ao longo do tempo, apesar de ser menos trabalhoso e mais rápido mudá-la em alguns aspectos, quando necessário ou estrategicamente, que o indivíduo reinventar-se.

Entretanto, é importante entender que quanto mais rígida e acomodada for a organização, mais dificilmente serão implantadas as mudanças, visto que os funcionários têm a tendência natural de se acomodar quando estão perfeitamente adaptados a determinado contexto organizacional. Sobre esta verdade, Grouard e Meston (2001) alertam que apesar de em diferentes empresas os índices de mudança e a regularidade com que são realizadas serem diferentes, assim como os estopins que as iniciam, é imprescindível que se tome como uma outra grande verdade o fato de que as organizações precisam mudar, e seja lá qual for a mudança, sempre é necessário um pouco de desestabilização no estado existente para que aconteçam.

Sobre este cenário de mudanças, Ribeiro Fernandes (2004, p. 66) tem a dizer que:

quando ocorrer de forma pró-ativa e incremental, ou seja, progressivamente, o tempo para implementar a mudança será maior, e as pessoas terão mais condição de assimilar os motivos que levaram à necessidade de mudar. Quando a sobrevivência da organização depende da mudança, aí podemos falar em uma mudança revolucionária, na qual as pessoas são forçadas a mudar, sem tempo para assimilarem e se adaptarem às novas exigências.

Entendendo que as empresas a cada dia preocupam-se mais com as mudanças, visto que ocorrem em nível universal - dada a globalização de mercados - e pressupõem agilidade de adaptação, Grouard e Meston (2001) salientam que nunca houve, como atualmente, tantas e tão freqüentes discussões sobre reengenharia, reestruturação, implantação de novas tecnologias, reorganização, reorientação, fusões e aquisições, assuntos importantes que tomaram lugar no âmbito das organizações nos últimos anos, governados pelas mudanças.

As razões básicas que conduzem as organizações a essas mudanças são das mais diversas ordens, entretanto, Wood, Curado e Campos (1995) asseguram que são, normalmente, finalidades dos processos de mudanças: melhoria na qualidade, em qualquer âmbito, aumento de produtividade, redução de custos, necessidade de incorporar os valores dos novos líderes e administração de conflitos e interesses divergentes.

Silva e Vergara (2002) orientam que, na medida em que a mudança nas empresas abala os alicerces da identidade corporativa, para que sejam os indivíduos minimamente preservados e continuem sentindo-se parte da nova realidade, apesar de já não identificarem mais os atributos que os aproximava da organização e terem perdido aspectos de referência, a comunicação assume papel imprescindível como produtor de compreensão e sentido, desde que não seja utilizada como mecanismo simplório de transmissão de mensagens e convencimento.

O comentário de Motta e Vasconcelos (2002) a respeito é semelhante ao de Bertero (1996). Enquanto os primeiros afirmam que mudar convicções e valores adquiridos ao longo do tempo, e com a experiência, não é tarefa simples, e portanto pode gerar resistências, o segundo acrescenta que trata-se de um processo longo e complicado, principalmente quando os indivíduos são avessos à situação e não concordam, por um motivo ou por outro, com a mudança. Bertero (1996) comenta ainda que o processo de mudança organizacional pode até ser comparado aos processos de psicoterapia individual a que se submetem os indivíduos.

Para Hernandez e Caldas (2002), uma das mais fortes barreiras à implementação de mudanças é exatamente essa resistência individual, que muito comumente se deve ao fato de

que a mudança pressupõe um processo de “reconstrução das identidades dos indivíduos no ambiente de trabalho” (RIBEIRO FERNANDES, 2004, p. 66-67).

De fato, a literatura confirma que o momento de mudança é habitualmente marcado por uma grande indefinição quanto à própria identidade da organização, que como se sabe, é requisito primordial para que as pessoas se encontrem e encontrem seus lugares frente aos objetivos da empresa. Apesar de tamanha lacuna na identidade corporativa, é preciso entender que, conforme Schein (1989), o processo de inovação e mudança dificilmente altera aqueles elementos identitários que estão profundamente arraigados na organização e que estão fortemente solidificados na mente de seus membros, a não ser que tal processo envolva a razão de ser da organização, como ocorre no caso das fusões e aquisições.

Giroux e Dumas (1997) descrevem que as fusões e aquisições constituem um processo de mudança complexo porque obrigam os indivíduos a renunciarem à sua história, e assim exigem que desconstruam seus laços, parcerias e sua forma de trabalhar. Hogg e Terry (2000) vêem a fusão ou a aquisição como um acontecimento singular, que altera forçosamente a dinâmica existente nas relações entre os diversos grupos das organizações. Explicam que este é o motivo pelo qual a resistência, nesses casos, tende a ser maior: porque faz-se imprescindível alterar exatamente aqueles elementos identitários mais profundos e já perfeitamente aceitos pelos membros da organização.

Para Silva e Vergara (2002), as mudanças significam também um momento de grande impacto para a identidade corporativa, visto que alteram inclusive as relações da organização com seu público externos, abalando sua imagem. Crédico (2003, p. 79) faz uma ressalva sobre a afirmativa dos autores afirmando que

esta ótica pressupõe a existência de uma relação entre os elementos externos e internos à organização, que influenciará o modo como seus membros percebem a identidade organizacional. Os mecanismos que influenciam essa negociação da imagem, que resulta em uma mobilização da identidade, acontecem tanto pelo fato de que os membros da organização são também membros de grupos externos quanto por meio das interações que a própria organização mantém com os consumidores, a mídia, os concorrentes, as instituições regulatórias e toda a sociedade.

Posteriormente, no momento de reconstrução das identidades, é de primordial importância o papel da comunicação, que deve ter como objetivo a informação dos funcionários sobre os novos valores, as mais recentes diretrizes traçadas, os objetivos

estratégicos e outras definições que se faça necessário divulgar, incluindo-se o perfil que a organização pretende que seus membros assumam no novo contexto.

2.1.2.2. O Caráter Estratégico da Identidade Corporativa

Sobre a relação entre a identidade corporativa (ou identidade organizacional) e as estratégias empresariais, Stimpert, Gustafson e Sarason (1998) acreditam que a incorporação da primeira oferece novos *insights* e demonstra utilidade para as pesquisas sobre as segundas. No âmbito do gerenciamento estratégico, o conceito de identidade torna-se uma considerável vantagem competitiva e, além disso, colabora utilmente na busca de respostas a questões ainda não esclarecidas no campo da estratégia.

Para os autores, explica Crédico (2003, p. 45),

as pesquisas que incorporam o conceito de identidade organizacional nos estudos sobre mudança organizacional, adaptação e diversificação sugerem que o conceito de identidade fornece entendimentos e teorias sobre quem a organização é, uma ferramenta poderosa para seus gerentes. Estes entendimentos podem guiar a decisão sobre a alocação dos recursos, levando as organizações a evoluir de uma maneira particular, que resulta em padrões também particulares de diversificação e em vários processos de gerenciamento desta diversificação.

Dutton e Penner (1993), por sua vez, afirmam que a identidade corporativa é importante no processo de entendimento e nos resultados da agenda estratégica – conjunto de assuntos em pauta para a alta cúpula da organização - em dois níveis: no nível individual, influencia a forma como os membros da organização percebem o que é ou não estratégico, além de influenciar suas motivações para investir ou não nestes assuntos; no nível organizacional, “uma identidade compartilhada ativa as rotinas e os programas que configuram os processos e criam os resultados da construção das agendas estratégicas” (CRÉDICO, 2003, p. 49).

Os pesquisadores Balmer e Stotvig (1997) são afinados com a assertiva de que o principal objetivo da imagem pública das organizações é assegurar-lhes uma vantagem competitiva, afirmação que é baseada na noção de que o perfeito gerenciamento da identidade corporativa acaba por gerar uma imagem externa favorável, o que por fim, leva os principais *stakeholders* a tomarem uma atitude em favor da organização. Como resultado, ficariam

motivados a usar os produtos fabricados e serviços oferecidos pela organização, a investir na empresa, a trabalhar para ela, etc.

Finalmente, Pratt e Foreman (2000) tratam os fenômenos da múltipla identidade corporativa e da sinergia entre identidades como algo que pode e deve ser gerenciado, e do qual deve-se tirar proveito. Argumentam também que, para gerenciar a pluralidade e a sinergia, os gestores têm opção de adotar quatro posturas: compartimentar, ou seja, manter as identidades existentes sem a pretensão de gerar sinergia entre elas; excluir, quer dizer, eliminar uma ou mais identidades; integrar, o que significa a tentativa de fundir múltiplas identidades em um todo; e agregar, que é procurar manter todas as identidades, formar ligações entre elas e explorar possíveis sinergias.

Concluindo, Pratt e Foreman (2000) chegam ao resultado de seus estudos afirmando, conforme as palavras de Crédico (2003, p. 54):

1) múltiplas identidades se referem à organização como um todo; 2) organizações têm múltiplas identidades quando há diferentes conceitos sobre o que é central, distintivo e duradouro (estas múltiplas identidades não precisam ser opostas, ou mantidas de forma consciente pelos membros da organização, ou mesmo compartilhadas por todos os membros da organização); 3) múltiplas identidades podem ser gerenciadas (assim como as identidades organizacionais podem influenciar o comportamento individual, o comportamento individual também pode influenciar as identidades organizacionais).

Encerrando a parte conceitual sobre identidades, Caldas e Wood (1997) buscam diferenciar as diversas abordagens existentes a respeito sob a ótica de duas dimensões básicas: o objeto focal, que analisa o objeto sobre o qual o conceito é aplicado (indivíduo, grupo ou organização), e a observação, que distingue as formas de observação utilizadas (interior, ou *self*, comportamento, autopercepção e imagem). Segundo eles, e de acordo com a análise de Crédico (2003, p. 69-70), “a sobreposição dessas duas dimensões definiu diversos quadrantes, onde foi possível distinguir as diferentes abordagens possíveis sobre identidade”.

Caldas e Wood (1997), enfim, propuseram um modelo que reúne os principais estudos sobre identidades: estudos de identidade pessoal, que têm a psicanálise como referência e Erikson (1968) como pioneiro; estudos clássicos e contemporâneos de psicologia social, que entendem a identidade como auto-conceito, teoria que pode também ser aplicada a grupos e organizações; concepções mais clássicas de identidade, aplicadas ao nível organizacional primeiramente por Albert e Whetten (1985); e trabalhos originados em estudos de identidade organizacional realizados desde o final da década de 80 até os primeiros anos da década de

90, de forte influência da psicologia social. A partir de então, concluíram que o conceito de identidade corporativa percorre diferentes níveis e dimensões de análise, e colabora para o entendimento de questões como cultura, clima, comportamento e mudança organizacional.

Nesse mesmo caminho, Machado (2003, p. 63) afirma que “a identidade organizacional [...] orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização”. A autora apresenta seu próprio quadro de análise, reproduzido a seguir:

Tipo de Identidade	Objeto de Estudo	Meios de Construção	Período de Ocorrência	Espaços de Construção	Finalidades
Pessoal	A construção do auto-conceito ao longo da vida do indivíduo.	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Conformação do eu, em direção ao processo de individualização
Social	A construção do auto-conceito pela vinculação a grupos sociais.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Permanente na vida do indivíduo.	Múltiplos grupos.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
Identidade no Trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.
Identidade Organizacional	A construção do conceito de si vinculado à organização na qual trabalha.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar a ação nessas organizações.

Quadro 2.1: Distinção entre níveis de estudo da identidade.

Fonte: Adaptado de Machado (2003, p. 64).

Machado (2003) comenta ainda que, apesar de cada um dos níveis acima detalhados demonstrar singularidades no processo de definição da identidade, é inegável que existe profunda complementaridade entre eles, o que leva a crer que a construção da identidade pessoal, através do grupo com o qual se identifica o indivíduo, do trabalho que realiza ou da

postura que assume na organização, pressupõe um sem número de atos de construção e desconstrução, visto que o contexto social é sempre dinâmico e muito mais complexo do que se imagina. Na figura 2.1, a autora apresenta toda esta interatividade: diversos elementos contribuindo para a auto-representação do indivíduo e a organização como reflexo do trabalho e de seus grupos formadores.

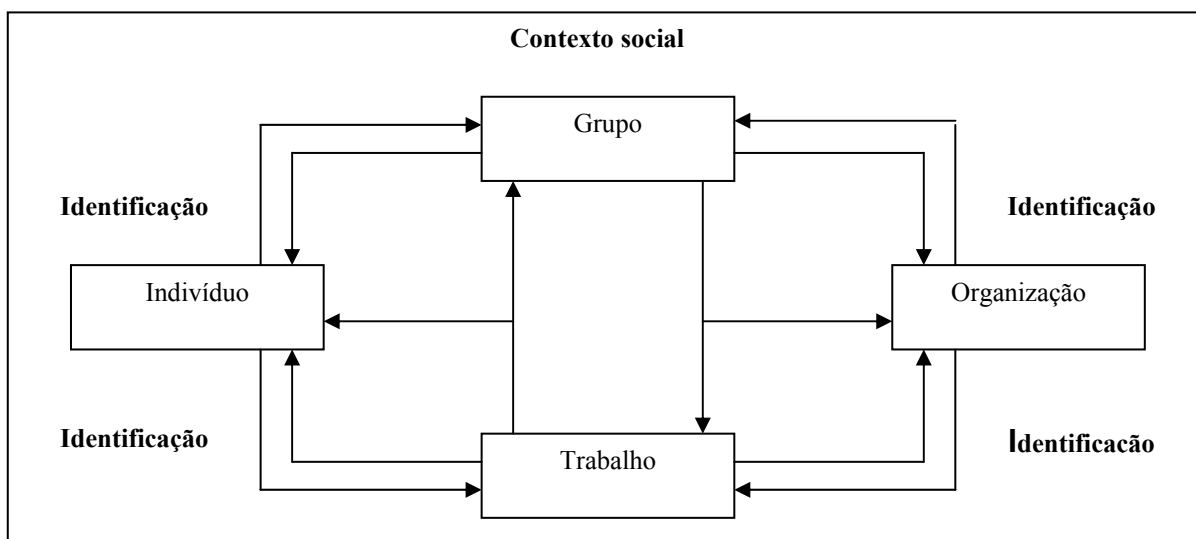


Figura 2.1 - Integração entre níveis de estudo da identidade.
Fonte: Adaptado de Machado (2003, p. 65).

E explica que

quanto maior o reconhecimento do indivíduo em todos os âmbitos, ou seja, no trabalho realizado, no grupo ou na organização à qual o indivíduo está vinculado, maior é a força desses elementos na construção do conceito de si. Do ponto de vista organizacional, isso implica um ambiente de trabalho favorável, no qual seus integrantes manifestam autonomia e segurança na realização de suas tarefas (MACHADO, 2003, p. 65).

É fato que uma das maiores ambições das corporações é fazer com que seus colaboradores identifiquem-se completamente e prioritariamente como membros da equipe que formam. Entretanto, este objetivo só pode ser atingido caso tomem consciência de que é necessário valorizar o trabalho que os funcionários desenvolvem em equipe, apoiar a cooperação mútua entre os membros, conceder participação nos lucros e resultados e tomar outras atitudes capazes de potencializar as diversas identidades, para que os indivíduos possam reconhecer-se como parte do todo corporativo, e assim, engajar-se a tal ponto que priorizem as metas da empresa em detrimento de suas próprias.

Ribeiro Fernandes (2004, p. 65) salienta que a organização

não apenas emprega e remunera a força de trabalho, mas praticamente ocupa todos os espaços: afetivo, intelectual e imaginário do indivíduo. É por intermédio da organização em que trabalham, e do que ela lhes proporciona, que as pessoas projetam seus sonhos e buscam alcançá-los.

2.2. Imagem Institucional

Ao concluir as discussões sobre identidade, percebe-se que ao longo de tudo o que foi apresentado, algumas vezes os termos identidade e imagem confundiram-se, ou puderam ser notados como complementares.

Isso se deve ao fato de estes conceitos serem muito próximos, e, como explica Machado (2003), também porque a identidade corporativa sofre, em seu constante processo de construção, influências do meio externo, por meio do processo de construção das imagens.

Entretanto, Torquato (1986, p. 97) esclarece que “por identidade, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para se identificar perante seus públicos” e que “imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos”. O autor complementa que a imagem é como a opinião pública percebe a identidade, e salienta que “a imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue” (TORQUATO, 1986, p. 115).

Ramos (1997, p. 21) concorda quando afirma que identidade é o resultado de todas as escolhas feitas pela empresa para se destacar diante de seus públicos, e a imagem é a percepção que esses públicos têm dessas escolhas, é “aquilo que a empresa ou consegue projetar ou acaba projetando”.

Margulies e Chajet (1986, p. 87), quando comentam o assunto, ressaltam que “uma identidade de uma empresa é sua própria criação e representa o que ela tem feito para levar ao público o que ela é” e que imagem institucional “é o que o público acredita que uma companhia seja”.

Farias (2005, p. 3), quando conceitua identidade e imagem, propõe a existência de uma relação entre o interior e o exterior, assumindo que a identidade corporativa é “algo profundo: está impregnado na forma de ser e de fazer da organização”. Através da cultura organizacional, que como diz o autor, é formada pelas diversas formas de expressão da organização (mensagens expressas por produtos, publicidade, etc.), e da relação de interação

entre os indivíduos membros, será formada a imagem institucional, “responsável pelo modo como a organização é percebida por seus diferentes públicos”.

Comparando as definições, a impressão é que a palavra imagem está ligada à noção de idéia e de representação, e a palavra identidade relaciona-se sempre com essência. De qualquer forma, Garbett (1988) sintetiza o assunto dizendo que toda e qualquer organização, seja de forma consciente ou não, possui uma identidade ímpar, e projeta uma imagem ao seu meio externo, podendo ser esta imagem boa ou ruim.

2.2.1. O Conceito de Imagem nas Diversas Áreas do Conhecimento

A classificação das imagens é longa, tão vasta e complexa quanto os diversos campos teóricos nos quais o constructo se insere.

White (1990), por exemplo, acredita que as imagens, de acordo com o ponto de vista analisado, podem ser físicas, como são os ídolos e as estátuas; fenomenológicas, como é o reflexo que se vê nos espelhos ou nas piscinas; psicológicas, como as alucinações; ou mentais, ou seja, sonhos, memória e imaginação.

Quando o assunto é o referente, ou seja, o objeto imaginado, a imagem pode ser representativa do próprio indivíduo (auto-imagem), de um outro indivíduo, de um objeto, um país, uma atividade, um produto, uma personalidade, uma organização, etc. Aumont (1993), sob outra ótica, menciona as imagens abstratas, expressivas (meios fotográfico e cinematográfico) ou auráticas (valor do objeto).

Dowling (1986) é defensor da idéia de que imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual o indivíduo consegue descrever, lembrar e interagir com esse objeto. É, segundo o autor, o resultado do relacionamento entre o objeto e as crenças, os sentimentos, os valores e as impressões do indivíduo.

Na seara dos fenômenos explicados pela física ótica, são objetos de estudo a imagem real (formada pelos raios luminosos que convergem depois de atravessarem um sistema ótico) e a imagem virtual (quando os raios luminosos divergem ao atravessarem um sistema ótico).

Boulding (1968, p. 11), numa abordagem que relaciona a imagem à Teoria das Organizações, à Biologia, à História, à Sociologia e à vida econômica e política em geral, conceitua-a como “a estrutura do conhecimento subjetivo [que] consiste não somente de imagens de ‘fatos’ mas também de imagens de ‘valor’”. De acordo com o autor, o comportamento dos indivíduos não é somente regado pelo conhecimento e pela informação,

mas também é produto das imagens por eles percebidas, o que significa que o comportamento humano não se baseia no fato, mas nas mensagens filtradas por sistemas de valores, entendendo por isso que: o meio funciona prioritariamente como filtro, ao invés de como sistema de transmissão; somente uma pequena parte da matéria original chega realmente à mente do receptor; o que se vê depende da característica dos estímulos, além da personalidade, dos valores, das experiências de quem vê.

Segundo Thibault-Laulan (1973, p. 20), a palavra imagem “tem origem no substantivo latino *imago*, que equivale literalmente a ‘retrato’, ‘reprodução’”, e pressupõe três características, às quais correspondem uma atitude no espectador e um código formal compreendido tanto pelo emissor quanto pelo receptor: pode ter como objetivo expressar uma subjetividade, representar uma realidade ou simplesmente comunicar uma mensagem.

Para Kotler e Andreasen (1991), o termo imagem deve ser empregado para representar o conjunto de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem de um determinado objeto, pessoa, lugar, produto ou empresa, sendo, dessa forma, o resultado de uma percepção, que pode estar correta ou não, dada a realidade.

Rokeach (1976), por sua vez, menciona que o sistema de valores de um ser humano é algo duradouro em que o sujeito acredita piamente, e que quando internalizado, seja consciente ou inconscientemente, torna-se uma espécie de padrão, ou critério de julgamento, que deverá influenciar na imagem que possui das coisas e das pessoas.

Como é possível notar, existem tantas formas de analisar um conceito quanto existem pensadores instigados a pesquisar a respeito. Considerando que os estudiosos que dedicaram-se (em maior ou menor instância) a desenvolver conhecimento sobre imagem foram muitos, a análise desse conceito a partir das variadas esferas do conhecimento humano foi a maneira encontrada nesta dissertação para cobrir maior terreno teórico possível, o que, por sua vez, vai colaborar para a melhor compreensão de cada uma das visões possíveis e permitir que, quando finalizada a pesquisa, haja bases para a construção de conceitos consistentes de imagem institucional, objetivo final deste capítulo.

Às luzes da filosofia, conforme afirma Abbagnano (1998, p. 537), imagem é “semelhança ou sinal das coisas, que pode conservar-se independentemente das coisas”.

White (1990), com o intuito de trazer esclarecimentos sobre os conceitos relativos à imagem, resgata a visão de diversos filósofos e produz uma análise minuciosa, que tornou-se uma referência nos estudos sobre imagem. Segundo ele, Descartes (apud WHITE, 1990, p. 21), que tanto contribuiu para essa disciplina, afirmou que “o que quer que concebamos com uma imagem é uma idéia pura da mente, e o que quer que concebamos sem uma imagem é

uma idéia da imaginação”, imaginação sendo entendida por ele como o processo, ativo ou passivo, de formar ou receber imagens. Por sua vez, Hume (apud WHITE, 1990, p. 35), entretanto, assumiu que “essencialmente uma idéia é uma imagem de uma impressão”. Sobre a compreensão de Sartre, especificamente, menciona que não negou a afirmação de seus antecessores de que, ao imaginar, o indivíduo forma uma imagem, entretanto, criticou a abordagem que defende que imagem e coisa são objetos complementares, sendo nesse caso a imagem apenas uma formação mental ou uma sensação sugerida pela coisa primária. Em verificação sobre a visão de Ludwig Wittgenstein, White (1990, p. 67) diz que quando menciona uma imagem que se tem de algo, “ele claramente não a está confinando a qualquer coisa assemelhada a uma imagem física, já que ela pode ser de alguma coisa completamente não-pictória”.

Finalmente, o próprio White (1990, p. 95), chegando a suas conclusões particulares depois de avaliar a interpretação de diversos filósofos, considera a imaginação como processo voluntário, e a visão como instrumento de leitura do mundo exterior, e assegura que uma imagem previamente existente sempre é substituída por uma nova. O autor acrescenta que, quando alguém fala sobre “o que o indivíduo vê”, na verdade está fazendo uma descrição de “como o indivíduo vê”. Esta análise

adequa também o uso de imagem em contextos tais como a imagem de uma pessoa, de uma empresa, de um país, a imagem que ele ou algo apresenta ao público [...] porque aqui se refere a como fulano [ou algo] é considerado, visto ou pensado. (WHITE, 1990, p. 95)

Nos domínios da sociologia, Lippmann (1960, p. 42) comenta que o próprio ajustamento do sujeito ao ambiente acontece, de certa forma, por meio de símbolos – que estão sujeitos, na vida cotidiana, a verificação, comparação e argumentação, situações que podem gerar conflitos, escolhas ou compromissos - e ficções, entendendo-se por ficções as formas de representação construídas pelo indivíduo, como a cultura, que em grande parte é a seleção, o rearranjo e a busca por padrões decorrentes das idéias, que têm importância porque “os signos passam por idéias, e estas idéias nós preenchemos com nosso estoque de imagens”.

Segundo esse sociólogo, em uma sociedade complexa, as idéias lidam com eventos que estão cada vez mais fora do alcance e do controle do indivíduo, e o único sentimento que alguém pode ter diante de um evento que não conhece “é o sentimento suscitado pela sua imagem mental daquele evento” (LIPPMANN, 1960, p. 42).

Também sociólogo, Goffman (1975) analisa o ser humano como indivíduo que não só interpreta o mundo através da imagem que tem dele como também comporta-se em função de sua auto-imagem, que conforme esclarecem Field, Douglas e Tarpey (1966, p. 106), para o sujeito é

como ele vê a si mesmo em relação aos seu ambiente. E ele tende a perceber o ambiente em maneiras que são aceitáveis à sua auto-imagem, mesmo que ele tenha que interpretar ou “editar” o ambiente para fazê-lo servir a suas auto-necessidades. [...] é a mais valiosa possessão do homem e a chave para a maioria de seu comportamento”

No campo da psicologia, houve divergência quanto ao assunto imagem, que foi conceituado diferentemente pelas muitas correntes, variando sempre de acordo com o foco analisado e resultando numa vasta nomenclatura: imagem do pensamento, imagem do sonho, imagem eidética (projetada com vividez, cor e clareza que parece uma percepção), imagem hipnagógica (que surge no estado de semiconsciência precedente ao sono), imagem corporal, sinestesia (quando uma percepção de um tipo é acompanhada por imagens de outra modalidade sensorial, como um som que evoca uma imagem), alucinação, imagem da memória, imagem da imaginação, etc.

Richardson (1983), por exemplo, ponderou que era imprescindível compreender a natureza da imagem e esclarecer sua função, dispensar atenção ao seu processo de formação e surgimento, e relacionar as informações que disponibilizava para o indivíduo. Bruce (1996), em seus estudos, comenta que houve considerável debate acadêmico em torno da natureza das imagens mentais, realizado principalmente entre os que defendiam a metáfora da imagem como retrato - *picture* - e os que eram a favor da análise da proposição do conteúdo da imagem, descrita por Kosslyn (1996, p. 5) como “uma forma abstrata de especificar inequivocamente os significados das afirmações” cujos elementos básicos são símbolos.

Segundo o entendimento de Piaget e Inhelder (1969, p. 73), “a imagem é um instrumento de conhecimento e depende, pois, das funções cognitivas”, de aspecto figurativo ou aspecto operativo, sendo três os tipos de conhecimento que podem ser considerados figurativos: a percepção, que só funciona na presença do objeto e por meio do campo sensorial; a imitação em sentido amplo, que funciona na presença ou ausência do objeto por reprodução motora; e a imagem mental, que somente funciona quando há ausência do objeto e por reprodução interiorizada. Os autores (PIAGET e INHEDER, 1969, p. 73) argumentam ainda que os conhecimentos operativos, por sua vez, “modificam o objeto ou o acontecimento

que se quer conhecer, de maneira a atingir as transformações como tais e seus resultados”, e preocupam-se em classificar as imagens por grau de complexidade, além de entender o processo de evolução da imagem, afirmando que

a imagem começa, portanto, nos níveis pré-operatórios, por ser apenas reprodutora, ligando-se às configurações mais do que às transformações. Procedendo por instantâneos descontínuos e, em si mesmos, estáticos, ela não consegue, de fato, durante muito tempo, simbolizar as transformações. Todavia, uma vez constituídas as operações intelectuais, [...] segue-se, então, novo tipo de imagens apoiadas na imitação dessas operações. (PIAGET e INHELDER, 1969, p. 104-105)

Horowitz (1972, p. 282) emprega a palavra imagem “para significar uma representação de informação que tem uma qualidade sensorial quando essa representação é conscientemente experimentada”, empregando o termo qualidade sensorial para designar uma imagem visual, auditiva ou olfativa.

Para Holt (1964, p. 225), a imagem pode ser definida como “um termo genérico para todas as apresentações subjetivas conscientes de um caráter quase-sensorial mas não-perceptivo.” No modelo que desenvolveu, insinua que a matéria-prima para a formação de qualquer tipo de imagem é a informação sensorial codificada neurologicamente, apreendida de várias fontes como a memória, o estímulo externo aos órgãos dos sentidos ou os próprios processos internos do sistema sensorial. Comenta ainda que os diferentes tipos de imagem são decorrentes de subprogramas que constroem a apresentação sensorial e dão forma ao consciente, sendo que os programas de formação de imagem estão sempre sob o controle do indivíduo e os programas de formação de apresentação operam sem nenhum controle consciente.

Neisser (1972, p. 233) defende as imagens como sendo baseadas no que o indivíduo lembra, ao mesmo tempo em que afirma que o que ele lembra é, com muita frequência, baseado em imagens, e o imaginar é atividade muito próxima ao perceber. Fazendo uma análise histórica, o autor assinala que o conceito de imagem tem derivado das concepções de memória e percepção que são instituídas ao longo e com o passar do tempo, motivo pelo qual é tão utilizada e largamente aceita na academia a metáfora que sustenta que “imagens são ‘retratos mentais’ os quais são ‘evocados’ ou ‘vêm à mente’”, o que reflete as teorias de que a percepção é como olhar um quadro e de que a memória é como olhar esse quadro pela segunda vez.

A respeito das discussões teóricas sobre o tema imagem, Richardson (1983) relata que tem sido utilizado, em algumas ocasiões com o objetivo de descrever, em outras com a intenção de explicar, e em outras ainda com os dois propósitos, ou seja, na literatura da psicologia, imagem tanto pode ser comentada como uma classe de processos e constructos cognitivos como pode ser representada como uma classe de experiência mais ou menos do tipo perceptivo. Para o autor, que desenvolveu seu próprio conceito do termo imagem,

refere-se a (1) todas aquelas experiências quase-sensoriais ou quase-perceptivas das quais (2) nós temos autoconsciência, e as quais (3) existem para nós na ausência daquelas condições de estímulos que são conhecidas por produzir suas genuínas contrapartes sensoriais ou perceptivas, e as quais (4) podem ser esperadas Ter conseqüências diferentes de suas contrapartes sensoriais ou perceptivas. (RICHARDSON, 1983, p. 2-3)

Já Kosslyn (1996, p. 21), estudioso que afirma que imagens ou quaisquer outros eventos mentais, são, para o ser humano, difíceis de expor publicamente, a imagem e a percepção podem até dividir alguns mecanismos comuns do pensamento, mas a “imagem é uma parte integral de como a percepção opera”. Para ele, o debate psicológico sobre imagem ainda não pode ser considerado esgotado nem tampouco resolvido, e encontra-se nos dias atuais em sua terceira fase, quando os pesquisadores detêm-se no estudo das funções mentais, depois de terem passado primeiramente pela fase de descoberta dos tipos de representações mentais que estariam subentendidas na imagem e logo depois pela fase de aperfeiçoamento metodológico das questões levantadas na primeira fase.

Partindo da afirmação de Cherry (1966, p. 221) de que “toda comunicação ocorre por meio de signos, com os quais um organismo afeta o comportamento de um outro”, a semiótica, “estuda todos os fenômenos culturais como se fossem sistemas de signos, isto é, sistemas de significação” (FERREIRA, 1992, p. 1567), e portanto, ocupa-se dos estudos em torno dos ritos, do vestuário e de outras tantas representações como a imagem.

Osgood, Suci e Tannenbaum (1965, p. 9-10), definem, sobre a ótica da semiologia, que imagem é um “processo ou estado no comportamento de um organismo signo-usuário o qual é considerado uma conseqüência necessária para a recepção de um signo-estímulo e um antecedente necessário para a produção de signo-respostas”. Segundo os autores, um signo não carrega significado por si só, precisa significar algo para um determinado alguém, e acaba evocando outro, e assim sucessivamente, e esta é a razão pela qual um signo não pressupõe uma resposta-signo definitiva, mas uma variedade delas, conforme explica e concorda Peirce (1975, p. 94):

um signo, ou *representamem*, é algo que, sob certo aspecto ou de algum modo, representa alguma coisa para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria na mente dessa pessoa um signo equivalente ou talvez um signo melhor desenvolvido. Ao signo, assim criado, denomino “interpretante” do primeiro signo. O signo representa alguma coisa, seu “objeto”.

Peirce (1975, p. 116) complementa dizendo que “um signo, por primariedade, é uma imagem do seu objeto e, falando mais estritamente, só pode ser uma ‘idéia’”, sendo que a única forma para se comunicar uma idéia, direta ou indiretamente, é através de ícones, que podem ser: imagens propriamente ditas, quando representam o objeto por similaridade; diagramas, quando representam relações análogas entre as partes de um objeto; ou metáforas, quando estabelecem paralelismo com o objeto.

Dada a complexidade da análise, Piaget e Inhelder (1969, p. 75) esclarecem:

uma vez que a imagem mental constitui evidentemente uma evocação e não uma percepção, os problemas que se colocam portanto serão determinar suas ligações (dela) com a função simbólica e estabelecer principalmente se a imagem é um significante, um significado, ou participa das duas funções.

Sobre a construção das imagens, os diversos modelos encontrados na literatura foram desenvolvidos com base em aspectos sociais e psicológicos, variando de acordo com a linha de pesquisa dos estudiosos e, conseqüentemente, com seus respectivos objetos de análise.

Reis (1991) - que classifica a imagem como um processo cognitivo que acrescenta razão e sensação, universo real e fenomênico-simbólico, e que portanto, pode ser compreendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva - afirma que o processo de formação da imagem tem início quando acontece a percepção da emissão de uma mensagem, fato que desencadeia o processo de interpretação da imagem, que será exclusivo para cada indivíduo. Na conclusão do processo, a imagem terá sido formada com um conteúdo simbólico diferente do real, uma vez que cada indivíduo receptor terá agregado ao conteúdo, elementos de valor pessoal. Assim, sugere que a imagem é algo sempre inacabado, visto seu caráter receptivo e mutante, sempre passível de alterações e inclusão de novos dados. Nesse sentido, a imagem pode ser considerada como um processo cognitivo que soma razão e imaginação com formas lógicas e intuitivas, construído através de um movimento de natureza racional num universo simbólico.

Kunkel e Berry (1968) tomaram como pano de fundo para suas investigações a teoria da aprendizagem, com o objetivo de compreender a formação de uma imagem no sentido operacional. Para tanto, e partindo do princípio behaviorista de que a maioria dos

comportamentos que o ser humano apresenta é apreendida, assumiram o fato de que as imagens são sempre adquiridas através da experiência e mantidas pelo reforço, e propuseram um modelo comprobatório para suas afirmações, representado na figura 2.2.

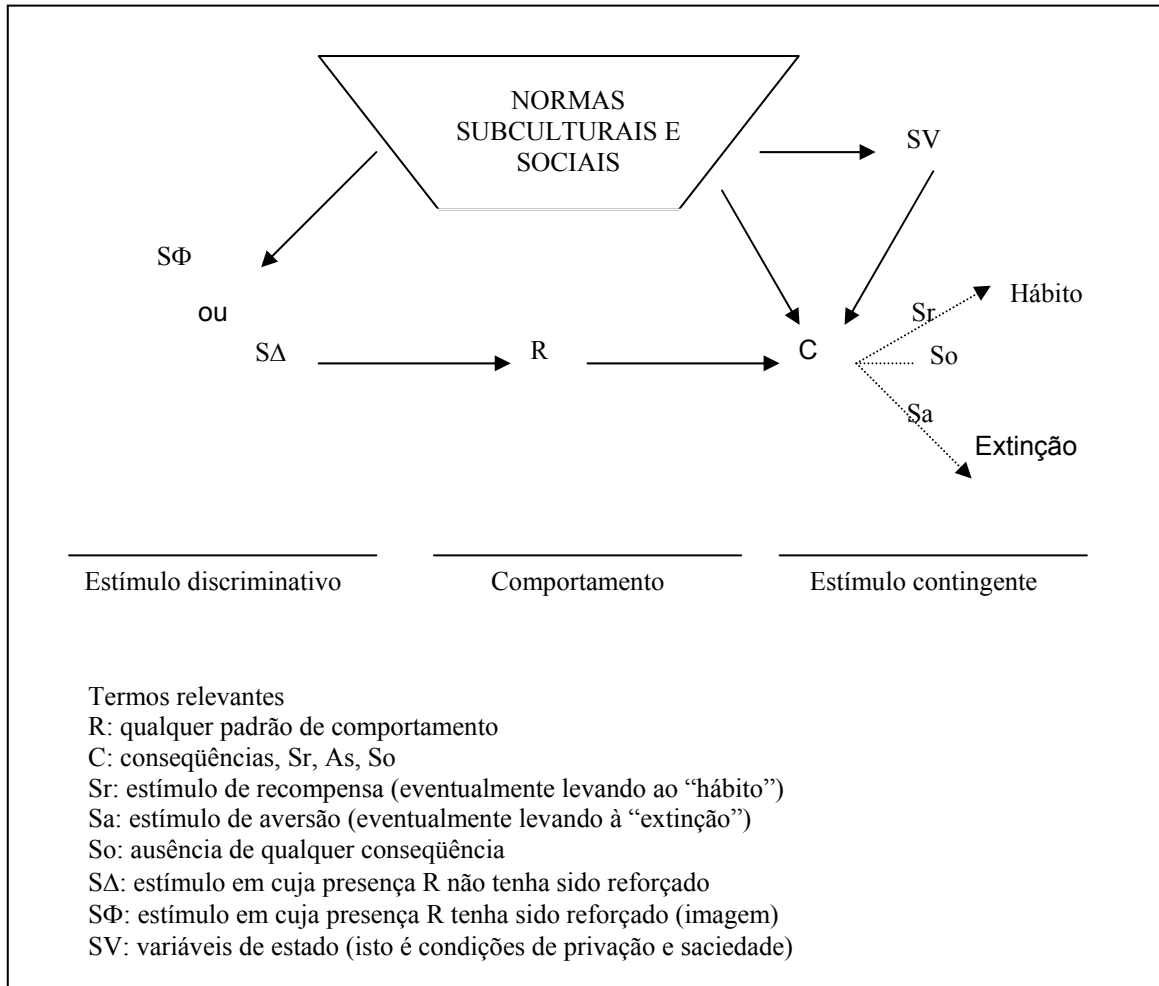


Figura 2.2 - Modelo behaviorista de imagem.
Fonte: Adaptado de Kunkel e Berry (1968, p. 23).

Tal esquema assume que um comportamento (R) é adquirido e mantido, ou então é enfraquecido por um estímulo posterior, ou seja, esta é a fase do surgimento do estímulo de reforço (S). A eficácia do estímulo depende das variáveis de estado do indivíduo (SV), quer dizer, de sua motivação, e a privação é o elemento que torna o estímulo de reforço eficaz pela sua capacidade de reduzir tal estado, lembrando que numa sociedade onde relacionam-se subculturas, valores e normas, as pessoas estão sempre sujeitas a privações. Quando um estímulo de reforço acontece após uma atividade, num determinado contexto, os elementos desse contexto tornam-se estímulo discriminativo (SΦ), e se caso em um outro contexto o

mesmo comportamento não seja reforçado ($S\Delta$), ou se for seguido de conseqüências adversas, verifica-se a redução da probabilidade de tal ação ser repetida neste novo contexto.

Para validar o modelo e garantir a veracidade da proposta, Kunkel e Berry (1968) utilizam o seguinte exemplo: quando um indivíduo muda-se para uma nova cidade, e enquanto não tiver sido exposto à propaganda ou à comunicação com outros moradores, não tem uma imagem desenvolvida a respeito do comércio da região. Entretanto, quando surge a primeira privação (como a necessidade de adquirir um casaco adequado para o clima da região), o indivíduo sai às compras, com algumas expectativas em relação ao que pode encontrar, e verifica o que existe disponível. Dependendo de suas necessidades (variáveis de estado), das normas sociais e subculturais e de sua experiência com uma loja, deverá sentir-se recompensado ou punido, e a partir daí forma-se a imagem daquele estabelecimento comercial, para este indivíduo especificamente.

Esta referência para análise, que se baseia unicamente no aspecto perceptivo de alguns elementos formadores da imagem, foi superada pelo desenvolvimento de estudos que se detêm em algo mais profundo, como os processos mentais essenciais à formação da imagem.

Assim, em contraposição ao proposto por Kunkel e Berry (1968), Horowitz (1972) desenvolveu um modelo considerado mais pertinente e inclusivo, que considera fontes internas e externas, codificadas e processadas, via mediadores (motivação e emoção).

Quando comenta a formação da imagem, Horowitz (1972, p. 282-283) faz referência “ao processo através do qual representação, codificação e experimentação de imagens têm lugar”, e sugere que o modelo de formação de imagem deve contemplar os “estágios envolvidos na transmissão, transformação e expressão da informação sobre a realidade externa e as idéias e sentimentos internos”, ou seja, deve levar em consideração fontes de informação internas e externas. O autor incorpora ainda um outro elemento ao modelo proposto, afirmando que “o estado emocional imediato influencia a formação da imagem, é refletido em formas e conteúdos (direta ou indiretamente) de imagens, e é influenciado pela experiência da imagem” (HOROWITZ, 1972, p. 284), o que, em última instância, posiciona as emoções como elementos que tanto podem servir de motivos para a formação de imagem como também, num processo cíclico, a imagem pode evocar respostas emocionais.

Num estudo como o que este pretende ser, é preciso assumir que, certamente, todas as áreas do conhecimento mencionadas até o momento, especialmente a psicologia e a sociologia, foram contribuintes de grande relevância para o entendimento de que os argumentos intangíveis que se formam no imaginário dos indivíduos, tanto quanto os fatores tangíveis, têm participação imprescindível no processo de formação da imagem, e

conseqüentemente formam as bases conceituais que permitem que esse conceito seja transportado para os domínios da Administração.

2.2.2. A Imagem no Universo Corporativo

Como forma de facilitar a compreensão e até mesmo a sobrevivência em um meio tão complexo como o que vivem hoje, os indivíduos, expostos a um verdadeiro bombardeio de informações e influências resultantes da convivência em sociedade, tendem a desenvolver mecanismos de simplificação, abstraindo de tudo o que recebem somente os significados mais relevantes (LIPPMANN, 1960; MARTINEAU, 1958*a*). Ao longo do tempo, perceberam que uma das maneiras de realizar este processo é através da atribuição de características humanas às coisas, ou seja, personificação, como se faz com uma organização ao classificá-la por sua honestidade, maturidade, etc.

Segundo Barich e Kotler (1991), a partir de alguns experimentos teóricos sobre personalização de marca, Gardner e Levy desenvolveram o conceito de imagem de marca, em 1955. Nesse mesmo ano, como complementam Levy e Glick (1981), começava a ser defendido por algumas agências de publicidade que os consumidores não compravam produtos pura e simplesmente, mas sim marcas que tivessem uma personalidade. No ano seguinte, Boulding (1956) lançou um livro sobre a imagem, e a partir de então passou a influir significativamente nas discussões a respeito e nos estudos posteriores relativos ao assunto.

Todas as novas considerações sobre personalidade e imagem migraram rapidamente para o contexto das empresas, inicialmente de forma tímida, aplicando-se somente à questão da imagem de lojas, porque, segundo Martineau (1958*b*, p. 55) algumas delas ofereciam “a mais dramática evidência” capaz de apoiar os pontos abordados em seus estudos, ainda que os conceitos fossem aplicáveis a qualquer tipo de organização. Esse mesmo autor foi, inclusive, quem realizou um dos primeiros trabalhos específicos sobre a adequação da personalidade (imagem) de uma organização à personalidade de seus clientes (auto-imagem).

No início da década de 60, os questionamentos em torno da importância da aplicação do constructo da imagem ao ambiente organizacional tornaram-se mais comuns, juntamente com a discussão sobre a capacidade de análise e mensuração desta proposta (ROBINSON e BARLOW, 1959). Além dessas, existia uma certa preocupação sobre a possibilidade de a imagem corporativa, como era tratada na época, ser interpretada como algo superficial, visto a associação da palavra imagem com aspectos exteriores de aparência (FINN, 1961).

A partir de então, foram desenvolvidas várias pesquisas a respeito, por meio de diferentes métodos, as quais formaram o embasamento necessário para a teoria, como as de Bolger Jr. (1959), Spector (1961), Greenberg (1961), Tucker (1961), Hill (1962), Stephenson (1963), Clevenger Jr, Lazier e Clarck (1965), Easton (1966) e Cohen (1967).

Entretanto, apesar da notoriedade dos estudiosos e da seriedade dos processos de desenvolvimento. e logo, da confiabilidade do resultado, ainda pairava certa dúvida sobre a importância do conceito, visto a impressão de superficialidade que a palavra imagem carregava, diante da qual Odiorne (1966, p. 19) declarou, na ocasião, que devia-se ao fato de a expressão imagem corporativa ter “sido associada com mascateagem e falação a fachadas falsas construídas de fumaça e símbolos”.

Apesar de todas as desconfianças, a partir do anos 1970, o conceito tomou força e institucionalizou-se formalmente como objeto de pesquisa nas áreas de marketing e comportamento do consumidor, incluindo-se assim entre os fenômenos mercadológicos que impactam severamente as empresas.

Uma outra abordagem sobre a evolução histórica da imagem das empresas foi apresentada, em três etapas ao longo do tempo, por Costa (1977), defensor de que a imagem corporativa sempre existiu e foi considerada, com menor ou maior relevância dependendo da fase do desenvolvimento das organizações, motivo pelo qual estabeleceu como período de análise tempos bastante anteriores aos mencionados até agora.

A primeira fase, que segundo o autor coincide com o período da Primeira Revolução Industrial (1750-1850), foi caracterizada pela ênfase na produtividade e em tudo o que contribuía para melhorá-la. Nessa época, as empresas não conseguiam detectar com clareza a existência e/ou a natureza de suas imagens, e no máximo, em alguns poucos casos em que era assumida, tinha papel de pouca relevância diante dos objetivos prioritários das empresas, quais sejam: fabricar, aumentar a produção e comercializar.

A segunda fase, já durante a Segunda Revolução Industrial (até 1870), aconteceu concomitantemente com a orientação para a produção em massa e a conquista de novos mercados, situação que fez com que o interesse e a necessidade de vender fizessem as empresas perceberem a importância de se possuir uma boa imagem. Nesse período, houve uma revolução nas comunicações, quando desenvolveram-se destacadamente os meios de comunicação, e com eles a publicidade, as relações públicas e o marketing, disciplinas que facilitaram o relacionamento com a opinião pública e os processos de desenvolvimento de boa vontade dos públicos em relação às empresas. Sobre essa etapa, Costa (1977, p. 27) menciona que os empresários começaram a entender que “possuir uma boa imagem é positivo, desejável

e necessário”, e que “a imagem se releva como um instrumento valioso ao serviço de desenvolvimento global da empresa”.

Finalmente, na terceira fase, ocorrida após 1870, os gestores compreenderam que a imagem das empresas é um ativo que precisa ser cuidado, e ficou claro que, além de positiva, deve também ter longevidade. Costa (1977), inclusive, menciona que a imagem corporativa passou a ser tratada como um importante elemento no ciclo de vida e na eficácia das empresas, visto que uma imagem bem comunicada potencializa as demais atividades desenvolvidas pela corporação.

De qualquer forma, independentemente da evolução histórica do conceito, o importante é destacar que a imagem institucional - nomenclatura contemporânea para designar a imagem das empresas, motivo pelo qual substitui, a partir de agora nesta dissertação, o termo imagem corporativa, exceção para eventuais citações, permissão concedida pela certeza de que traduzem o mesmo conceito, na medida em que o termo institucional tem significado semelhante ao termo corporativo, que como propõe Villafañe (1993, p. 23), é “aquele relativo a uma corporação e, por extensão, é aplicável à empresa, ou incluso a uma instituição” -, adquiriu tamanho vulto de importância na academia e no contexto organizacional que Bello, Vázquez e Trespalacios (1993, p. 407) são categóricos em dizer que a chave do êxito empresarial “está não só em produzir bens e serviços orientados para o consumidor e o mercado, mas também em transmitir e comunicar eficazmente o que é (a empresa, o produto, o serviço) e o que faz. Definitivamente, é essencial criar uma imagem, diferenciada e nítida da empresa”.

A produção acadêmica dos anos 1990 demonstra isso, na medida em que é nítida a mudança de visão em relação à imagem institucional, que passou de elemento tático e complementar à percepção do produto ou serviço, para aspecto de caráter estratégico e essencial diante das mudanças e questões que se apresentam do ambiente moderno (DOWLING, 1993; GRAY e BALMER, 1998), representadas, por exemplo, pelos efeitos da internacionalização das empresas (MCGOLDRICH, 1998), da globalização dos mercados (MACKIEWICZ, 1993), da revolução dos meios de comunicação (RENKEMA e HOEKEN, 1998), e da responsabilidade social (RIORDAN, GATEWOOD e BILL, 1997).

Atualmente, a imagem institucional é classificada como um elemento imprescindível ao mundo corporativo, não só porque transmite o que a empresa é para as mais variadas audiências, mas também porque é um instrumento de utilidade estratégica quando o assunto é influenciar os públicos e determinar suas atitudes, orientações e opiniões. Inclusive, é exatamente por cumprir essa função que a imagem institucional já não é mais tratada como

algo involuntário ou resultado de mera causalidade. Conforme Costa (1977, p. 28), a imagem institucional cumpre importantes funções, e para que atinja perfeito desempenho, “deve ser definida, a priori, avaliada e comparada, antecipadamente, com outras que já existem, estruturada e implantada, controlada em sua evolução e absolutamente dirigida”.

Neves (1998), autor que entende a imagem institucional como a forma pela qual empresas e instituições são percebidas, assegura que a importância da imagem institucional tem crescido consideravelmente nos últimos anos, visto que quando a qualidade do produto/serviço oferecido e o preço justo praticado deixam de ser diferenciais competitivos, tornando-se um pressuposto para a sobrevivência das organizações no mercado, o valor simbólico associado a elas é o que atribui-lhes características diferenciais.

Sanz de La Tajada (1994, p. 43-44) alerta, entretanto, sobre a confusão de termos que ainda ocorre. Analisando o conceito de imagem institucional, critica a falta de rigor que leva a confundir imagem institucional com identidade corporativa, comentando que o termo identidade corporativa

tem sido desenvolvido segundo uma perspectiva parcial do fenômeno da própria identidade/ personalidade da empresa: a perspectiva que se refere aos signos externos válidos para a identificação da empresa [...], o que, em termos técnicos, se denomina identidade visual [...] Sob essa perspectiva, é mais adequado falar em identificação corporativa. [...] é também muito freqüente empregar o termo imagem corporativa – ou imagem institucional – exclusivamente aplicado aos signos de identificação da mesma, associando a imagem ao conceito de representação visual da empresa [...].

Para esclarecer, Chaves (1988, p. 26), define a imagem institucional “como o registro público dos atributos identificadores do sujeito social. É a leitura pública de uma instituição, a interpretação que a sociedade ou cada um de seus grupos [...] tem ou constrói de modo intencional ou espontâneo”.

Muitos outros autores propuseram, cada um à sua maneira, mas de certa forma muito próximos em essência, conceitos que tentam esclarecer o que realmente é a imagem institucional, como Levy e Glick (1981, p. 412), que sugerem que “se refere às espécies de idéias e impressões que as pessoas têm da organização em geral”; Rokeach (1973, p. 324), defensor de que é “a percepção de uma pessoa do sistema de valores de uma organização social”; Berkwitt (apud KENNEDY, 1977, p. 163), que afirma que imagem institucional “é o reflexo ou de uma má empresa ou de uma boa empresa, e nada mais”; Field, Douglas e Tarpey (1966, p. 259) que sugerem que “a imagem da empresa [...] é uma forma pela qual os públicos da empresa percebem a empresa – seus sentimentos sobre a empresa, a maneira que

eles pensam sobre ela”; Machiewicz (1993, p. 2), que assegura que “é definida como uma soma percebida da organização inteira, seus planos e objetivos”; e Bevis (1974, p. 206), ao afirmar que “a imagem de uma empresa é o resultado líquido de todas as experiências, impressões, sentimentos, e conhecimento que as pessoas têm sobre uma empresa”.

Diante dessas diversas interpretações, é impossível negar que sempre existe, apesar de em intensidades diferentes, um certo grau de concordância no tocante ao papel representacional e à natureza imaterial da imagem institucional, consenso do qual Costa (1992, p. 37) aproxima-se ao afirmar que a imagem da empresa “não é somente um objeto ou coisa material que se encontra no espaço exterior, mas sim uma representação mental”. “Sua essência é seu caráter de representação de algo na ausência deste algo” (COSTA, 1992, p. 52).

Avaliando todos os conceitos apresentados, extraíndo coerentemente o melhor de cada um deles e analisando as diferentes proposições da literatura sobre o assunto, é possível afirmar, correndo o risco de empregar pouca objetividade, que de forma geral, a imagem institucional pode ser descrita como o conjunto de representações mentais (tanto afetivas como racionais) que o indivíduo ou em um grupo de indivíduos associa a uma organização, devido a suas experiências e sentimentos em relação à identidade corporativa da empresa, conforme ilustra a figura 2.3.

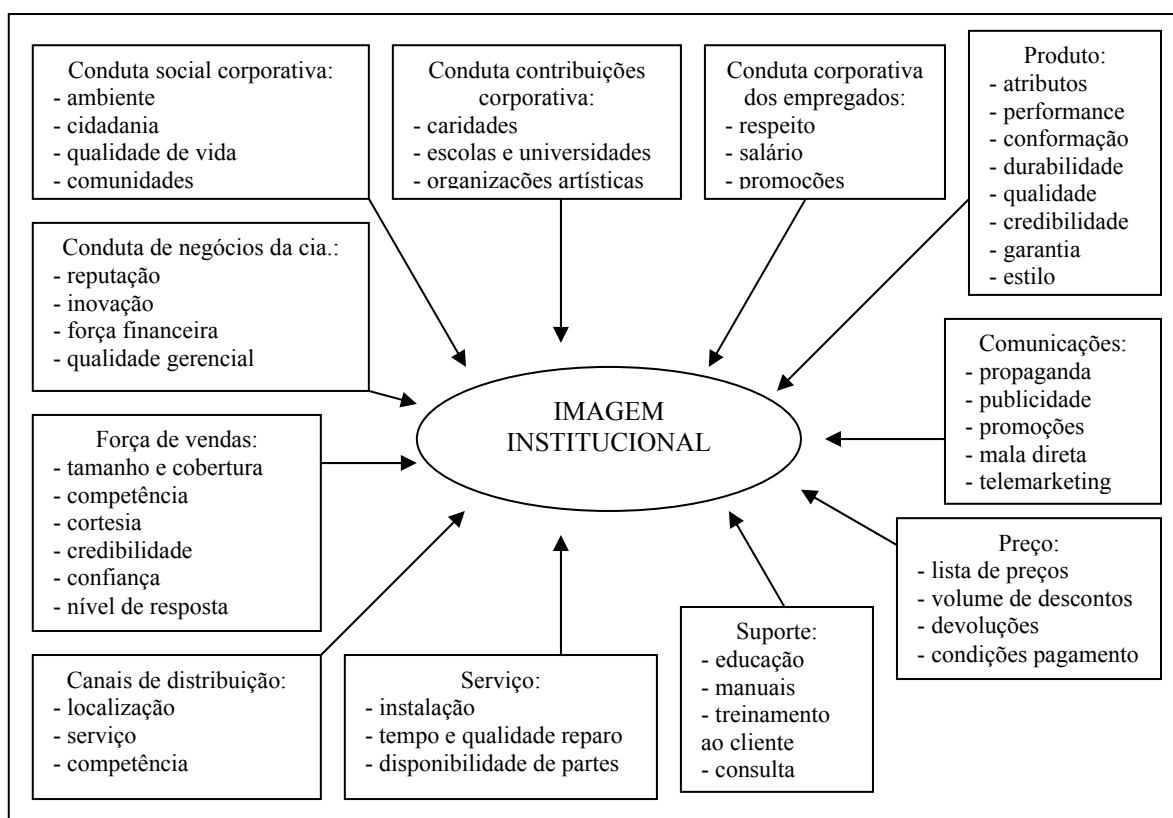


Figura 2.3 - Fatores e atributos de imagem na organização.
 Fonte: Adaptado de Barich e Kotler (1991, p. 97).

Válido ressaltar que esta representação pressupõe uma certa estabilidade, imprescindível à sobrevivência da imagem institucional, mas que nem por isso a imagem deve ser considerada estática.

Pelo contrário, é formada por estrutura dinâmica e flexível, sensível às mudanças do entorno – comunidades vizinhas, indústria em que atua e país de origem, que como sustenta Bernstein (1991), circundam e complementam a imagem da organização -, à atuação dos e com os diversos públicos, mediada pelos meios ou canais de comunicação, e às adequações necessárias às estratégias empresariais, visto que, à medida que cresce e expande seu mercado, a empresa fatalmente necessita implementar mudanças, o que conseqüentemente acrescenta novos elementos à sua identidade corporativa, base da imagem institucional, da maneira como demonstra a figura 2.4, ferramenta de análise que, se imaginada como círculos móveis que podem ser girados um ao redor do outro, apresenta diferentes combinações de interação na formação da imagem institucional e, entre outras coisas, orienta sobre o papel, nesse processo de construção, dos diferentes públicos de uma organização (círculo mais externo), das possíveis atividades de comunicação (segundo círculo de fora para dentro) do país de origem da empresa (terceiro círculo de fora para dentro) e da indústria à qual a empresa pertence (quarto círculo de fora para dentro).

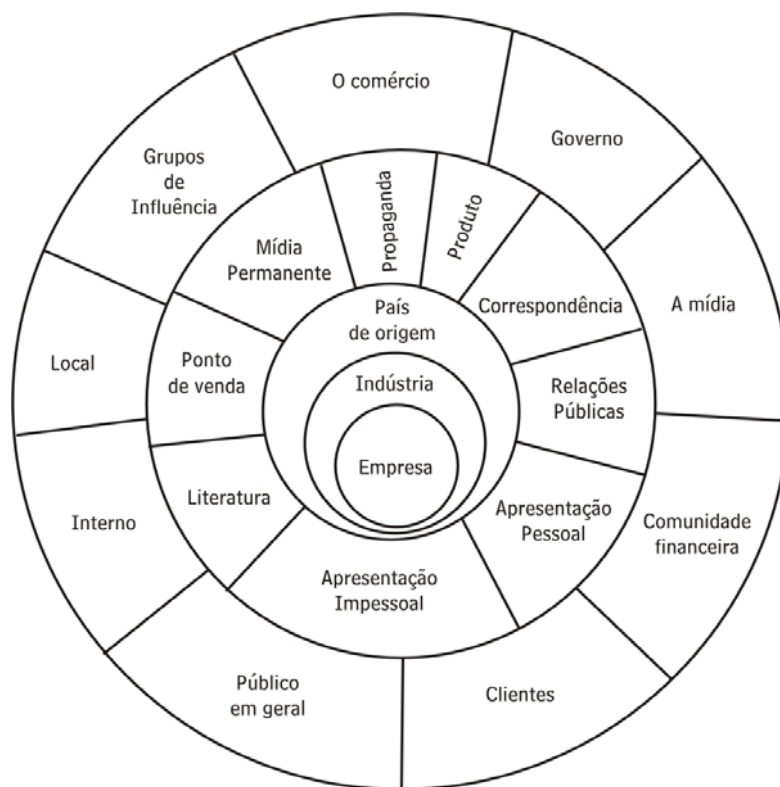


Figura 2.4 - A roda da imagem institucional.
 Fonte: Adaptado de Bernstein (1991, p. 124).

A indústria está representada nesta figura porque as empresas acabam, mesmo que de forma sutil, apreendendo alguns aspectos ou a totalidade da imagem da indústria em que operam, como demonstram os estudos de Hise e Ryans Jr. (1969), por exemplo, que sugerem que a imagem de uma determinada indústria afeta os esforços de recrutamento de mão-de-obra das empresas de forma individual. Isso sem contar com o grau de influência que a imagem geral do país onde se estabelece uma empresa produz, conforme Han (1989), na avaliação do produto ou serviço oferecido por esta empresa, principalmente quando o consumidor não está familiarizado com ou ainda não confia nos atributos do produto.

A contribuição de Kennedy (1977) para a literatura sobre a construção da imagem institucional é no sentido de que acredita que as políticas da organização, traçadas sob influência da legislação, das condições econômicas da região em que se estabelece, das manobras da concorrência e dos padrões culturais vigentes, também influenciam sua imagem institucional, uma vez que delimitam a forma e a força de trabalho, características que, por sua vez, influem na forma como os públicos externos interpretam a realidade corporativa, como representado na figura 2.5.

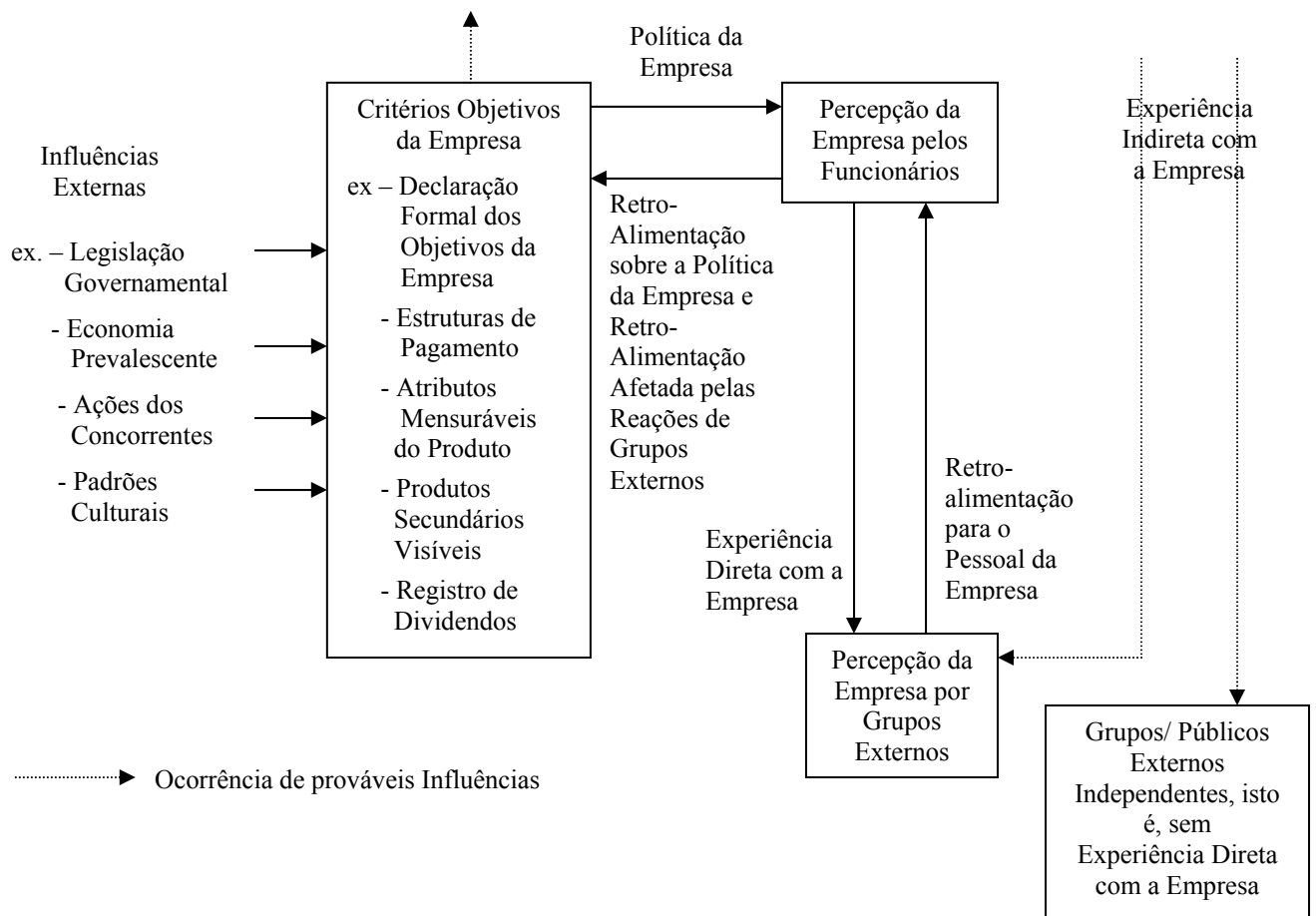


Figura 2.5 - Progressão na formação da imagem da empresa.
Fonte: Adaptado de Kennedy (1997, p. 126).

Dowling (1986, 1993), que também estudou os processos de formação da imagem institucional, acrescenta à definição de Kennedy (1977) que os públicos interno e externos também têm função nesse processo, uma vez que são verdadeiros codificadores das informações que recebem, através da experiência pessoal que acumulam e da comunicação, interpessoal e/ou de massa. Em seu modelo, representado na figura 2.6 e explicado por Simão (2000, p. 99),

a visão representa a filosofia do negócio que direciona a estratégia da companhia e as atividades dos empregados. Dela derivam as políticas da empresa, com sua estrutura e controles organizacionais, assim como pela ação dos funcionários formata-se uma cultura organizacional. A própria imagem que os empregados têm da empresa irá se refletir na forma como eles lidam com os públicos externos. Estes, por sua vez, formam uma imagem que os empregados têm da empresa não só pelos produtos e serviços que recebem, das comunicações a que são expostos, mas também do que outras pessoas falam sobre a organização.

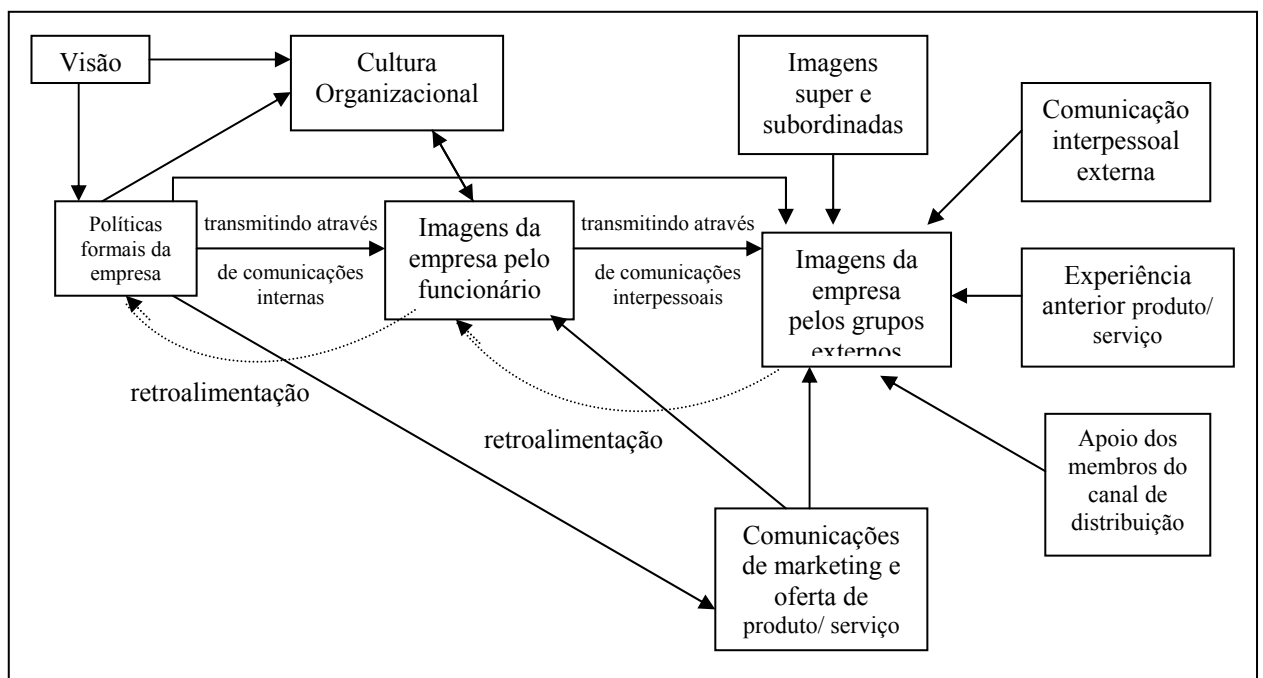


Figura 2.6 - Processo de formação da imagem institucional.
 Fonte: Adaptado de Dowling (1993, p. 103) e Dowling (1986, p. 111).

Mais recentemente, Simão (2000), descontente com o fato de a literatura assumir que a imagem está na mente do observador e os modelos propostos para a análise da construção da imagem institucional, de forma incoerente, partem sempre da premissa de que ela ocorre no

sentido de dentro para fora, na empresa, dando a impressão de um processo absolutamente unilateral, desenvolveu e propôs seu próprio esquema, que inclui e reserva devida importância ao sujeito detentor da imagem, como mostra a seguir a figura 2.7.

A intenção da autora é deixar claramente representado que qualquer organização detém uma identidade - que assim como a identidade dos seres humanos é complexa, e dela só é possível conhecer uma parcela, visto que somente alguns aspectos de toda a identidade são externalizados e comunicados, seja por meio formal ou informal – que é permeada de maneira sutil pelas influências da indústria e de seu país de origem.

Além disso, pretende esclarecer que muitos são os públicos

que irão interpretar a organização. Cada um deles, no entanto, irá selecionar fatores que são do seu interesse, ou seja, dentro de uma ótica ou dimensão particular. Considerando-se essa visão particular, idealizada ou apreendida, daquilo que se espera seja uma dada organização, o indivíduo poderá ou não ser exposto a uma ou mais facetas do que é comunicado por ela, quer por produtos, mídia, contatos, etc., levando à formação de uma imagem corporativa. (SIMÃO, 2000, p. 100)

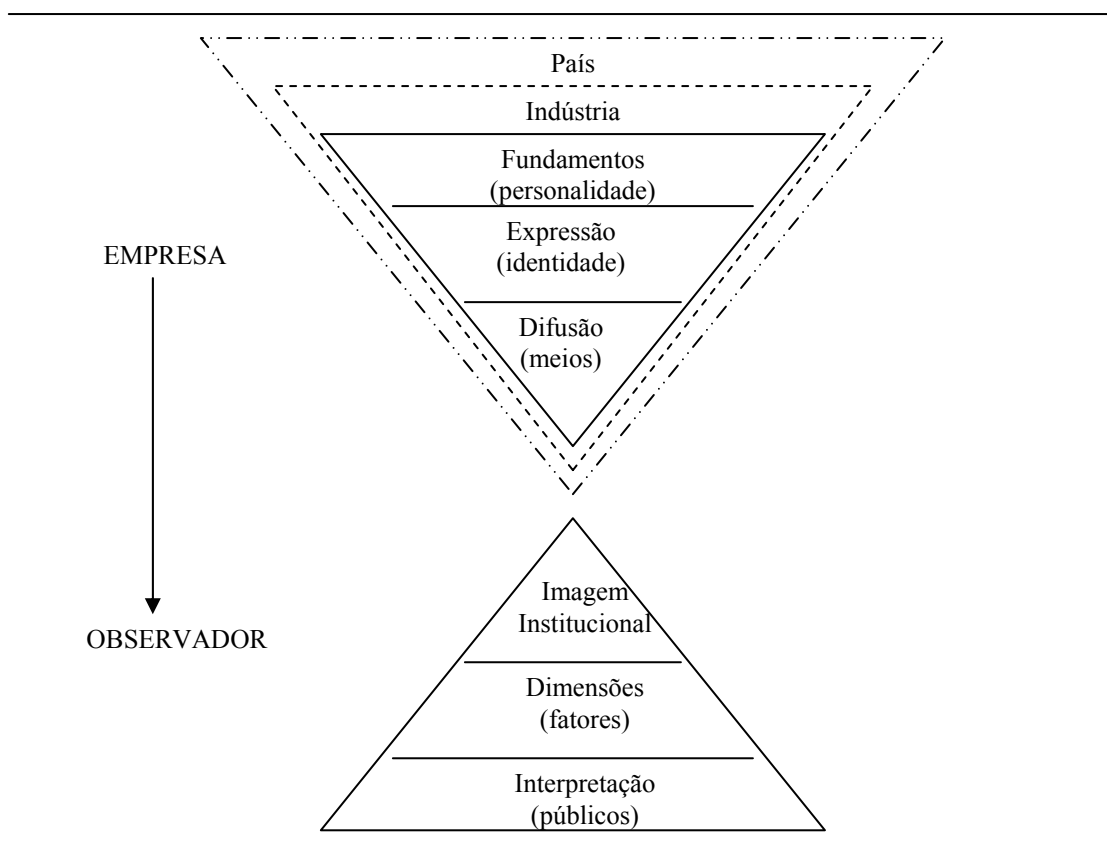


Figura 2.7 – Um modelo de imagem institucional.
Fonte: Adaptado de Simão (2000, p. 101).

Muitas também serão as imagens resultantes. Barich e Kotler (1991) acrescentam que a empresa não possui uma, mas várias imagens, dependendo do objeto em estudo, ou do público com que se relaciona, ou ainda da intenção que se tenha. O importante, portanto, é ter em mente que apesar de a imagem institucional ser o reflexo da identidade corporativa, pode ser manipulada e, através de definições estratégicas, ser comunicada de formas diferentes, gerando percepções diferentes em públicos diferentes, e que como complementam Valério e Pizzinato (2003, p. 30), citando Fox e Kotler (1994), deve-se estudar e conhecer a imagem institucional porque, nos dias atuais,

a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, uma vez que é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões dos diversos públicos em relação à opção por seus produtos ou serviços. O diferencial da instituição não precisa estar no serviço enquanto tal, mas sim na mente do consumidor.

Sobre os públicos, vale ressaltar seu papel na formação dessas imagens, e conseqüentemente sua notada relevância no processo. Ao interpretar os sinais e símbolos emitidos pela empresa, os indivíduos integrantes de um ou mais dos diferentes públicos, atribuem-lhe uma imagem, que passa a representar a organização em suas mentes.

Até então, o consenso girava em torno do pensamento de que a imagem institucional é um estímulo, que tem como virtude o poder de influenciar o grau de preferência dos públicos, e, por conseguinte, tem como objetivo final influenciar decisões de compra. É como se a imagem se concretizasse em opiniões, percepções e impressões dos públicos sobre a empresa, que de tão fortes, conseguiriam influenciá-los a tomar determinadas atitudes. Em outras palavras, a imagem institucional é formada a partir do estímulo da empresa, elaborando-se uma representação na qual não se destacam, nem a bagagem cultural, nem as características particulares dos indivíduos. Assim, o público tem papel passivo, na medida em que simplesmente reage diante de um estímulo determinado, o que determina a imagem institucional, em última instância e de forma simplista, como responsável por uma relação de causa e efeito entre estímulo e conduta final.

Entretanto, uma visão mais contemporânea encontra expressão na obra de Sanz de La Tajada (1994), que defende uma perspectiva de que, na formação da imagem institucional, têm participação: os indivíduos, como membros de grupos (público) em cuja mente surge e se consolida a imagem como representação mental; o entorno, no qual a empresa desenvolve suas atividades; e, especialmente, a própria identidade corporativa, que bem definida e

estruturada, torna-se o ponto de partida para o processo. Nessa perspectiva, Carissimi (2005) ressalta que o público é o agente ativo, e a organização, especificamente neste caso, o agente passivo, uma vez que a imagem não pertence à organização, e portanto, é o público quem detém a imagem da organização.

Valério e Pizzinatto (2003, p. 29) corroboram esta visão ao citarem Iasbeck (1999), autor que,

ao concordar com a afirmação de que as pessoas também formam a imagem institucional por meio de um filtro próprio, afirma que a imagem das empresas resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sentimentos de amor e ódio em diferentes intensidades, enfim, de elementos de grande teor subjetivo. O mesmo autor indica ainda que a imagem está relacionada diretamente com a questão da identidade entre a instituição e seu público.

De maneira genérica, a utilização da palavra público, no singular, serve para facilitar a produção do texto e a estruturação do pensamento, mas há que se considerar que, sempre, pressupõe um sem número de públicos, cada qual com interesses específicos em relação à organização. Bernstein (1991) identificou e agrupou diversos deles em duas grandes classificações: o público interno, integrado pelos funcionários, pela alta administração e pelos demais colaboradores, como terceirizados e consultores; e os públicos externos, que contemplam a comunidade local, os grupos de influência, o público governamental (em todas as suas esferas), o público financeiro, os clientes (público consumidor) e a mídia.

Como pontuam Gray e Smeltzer (1985), as motivações, para cada um deles, é diferente também. Ao mesmo tempo em que o público consumidor pode estar preocupado com qualidade e preço, o público fornecedor provavelmente quer saber sobre sistemas de pagamento a terceiros, o público financiador volta atenção para resultados e desempenho, e o público interno tem interesse em salário e condições de trabalho.

Sobre este último, obviamente desempenha papel imprescindível no processo de construção da imagem institucional da organização onde atua, visto que vivencia a identidade corporativa, faz parte do todo e o influencia, entre outras formas por meio dos boatos, da satisfação ou insatisfação com o ambiente de trabalho, da maneira como trabalha. O processo de dispensa de funcionários, por exemplo, causa forte impacto sobre a imagem da empresa, assim como os boicotes, as fraudes e os acidentes, que podem causar-lhe danos irreversíveis ou marcas muito profundas.

Para Dutton e Dukerich (1991), enquanto atores do cenário organizacional, os funcionários pautam suas atitudes diante do que identificaram como as características centrais, duradouras e distintivas do caráter da instituição, e tiram suas próprias conclusões a respeito, construindo assim sua própria imagem da organização, que é derivada e influenciada pela maneira como percebem a imagem institucional que os públicos externos têm da empresa, situação que, segundo Worcester (1986), é imprescindível para a análise dos funcionários, uma vez que de alguma forma gera julgamento de si mesmos.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994, p. 240) mencionam, inclusive, que “as imagens que os membros têm de suas organizações de trabalho são únicas para cada membro”, e admitem que “pessoas de dentro e pessoas de fora de uma organização têm acesso a diferentes informações sobre a organização e aplicam diferentes valores e objetivos na interpretação dessas informações” (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994, p. 249).

Por isso mesmo, e principalmente porque manter uma boa imagem institucional é uma excelente fonte de vantagem competitiva para a organização - conforme argumenta Miller (1990) ao sugerir que as empresas, de uma forma ou de outra, capitalizam suas imagens, e que portanto, é muito provável que empresas de excelente imagem tornem-se líderes; e Buzzel e Gale (1987), ao demonstrarem que as empresas com melhor imagem desfrutam de maior participação de mercado - é imprescindível que os executivos saibam avaliar a imagem da empresa e geri-la com seriedade e severidade, com vistas a melhorá-la o quanto possível para que se torne um ativo sólido e rentável.

Em outras palavras, uma imagem institucional positiva é condição *sine qua non* para que a organização obtenha reconhecimento, o que por sua vez, favorece associações, abre canais de financiamento, facilita o recrutamento de talentos profissionais e facilita os vínculos com os públicos, através da comunicação, motivo pelo qual diz Costa (1992, p. 16) que as imagens institucionais “são instrumentalizadas [...] pelas empresas em busca de competitividade - ou seja, de sua sobrevivência e de seu triunfo”.

Corroborando com a afirmação acima, Barich e Kotler (1991) sugerem que, na medida em que os mercados se tornam mais competitivos, mais necessário torna-se o trabalho de construção, consolidação e gestão das imagens institucionais, visto que, por exemplo, do ponto de vista dos consumidores, por mais que tenham influência certa em seu comportamento e decisão final de compra, não representam, atualmente, garantia de compra em um meio saturado de impulsos comunicativos, no qual a mente humana, naturalmente, é obrigada a filtrar as informações que recebe, selecionar as opções que lhe interessa e assim, armazenar somente parte do total constante e crescente que lhe foi comunicado.

Em outras palavras, só serão apreendidas pelos inconscientes seletivos da sociedade contemporânea as imagens institucionais fortes e estrategicamente comunicadas, que representam as bases fundamentais para a garantia da lealdade dos clientes e da cobrança de preços mais altos, o que, num processo cíclico, recompensa os consumidores com um sentimento de auto-valorização por poderem ter a oportunidade de comprar produtos (ou serviços) de tamanha conceituação.

Concluí-se assim a discussão sobre os conceitos de identidade corporativa e imagem institucional, ressaltando que todo e qualquer levantamento bibliográfico incorre em implicações limitantes do ponto de vista de tempo disponível e acesso às publicações, mas que, entretanto, a revisão da literatura dos diversos campos do conhecimento que tratam desses temas trouxe subsídios teóricos importantes para o entendimento da relação dos mesmos e formou as bases para a compreensão dessa relação com a comunicação organizacional, a ser discutida no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 3. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE E IMAGEM

Após detalhados, nos capítulos anteriores, os três principais conceitos que essa dissertação propôs-se a discutir, quais sejam, comunicação organizacional, identidade corporativa e imagem institucional, o objetivo agora é a pesquisa e a análise da relação de simbiose e sinergia entre tais conceitos. Para tanto, neste capítulo será feito um levantamento bibliográfico acerca da relação entre os temas, assim como serão apresentados os resultados de uma pesquisa de campo para verificação da aplicação prática da teoria.

3.1. Comunicação Organizacional: Elo de Ligação entre Identidade e Imagem

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.

Para Kaplún (2002, p. 8),

tudo fala nas organizações. As palavras e seu referencial: quem fala sobre quem e a quem. [...] Mas também falam os espaços e a decoração, os sistemas e processos, os modos de discutir e vestir-se: tudo significa. Ainda que haja porta-vozes autorizados, todos os membros são portadores do discurso da organização, mesmo aqueles que não falam ou que contradizem o discurso oficial. O discurso também é emergente, escapa em boa medida da vontade da organização. [...] Em qualquer caso, é necessário saber: o discurso nunca é homogêneo.

O grande problema verificado neste contexto é exatamente o mencionado acima. 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 internamente alguns pontos de contato entre funcionários de diferentes áreas, assim como verificou elementos e momentos de interação entre grupos internos e grupos externos. Porém, 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, visto que também contribui para a formação da imagem da instituição, somando-se aos esforços de comunicação organizacional.

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. Portanto, definições sobre como engajar funcionários e torná-los porta-vozes eficientes da organização, como fazê-los compreender o que é a organização e para onde ela está indo, como fazê-los aceitar as regras e as mudanças, tornam-se básicas para o processo de construção de uma imagem institucional consistente. Primeiramente, é primordial desenvolver uma política que consiga fazer com que todos compartilhem um sentimento de pertencimento, identificando-se com a cultura existente e aceitando suas predeterminações, e além disso, é importante lembrar sempre que quanto mais as empresas esforçam-se para refletir uma imagem melhor ao meio externo, maiores e mais duras são as cobranças internas, o que acaba por gerar tensões e desvios entre a comunicação interna e a comunicação externa.

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.

Além disso, vale ressaltar que, segundo Anastasi (1966), uma organização é, invariavelmente, percebida de maneiras diferentes por cada um de seus públicos, mesmo que haja algum ponto de coincidência, o que sugere a reflexão sobre como organizar e controlar a imagem institucional das empresas.

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.

Entretanto, é imprescindível que seja pautada, essa comunicação, por informações sérias, verdadeiras e objetivas, que dizem respeito aos reais atributos da identidade corporativa, elemento fundamental para a criação de uma imagem sólida e crível, conforme comenta Sanz de La Tajada (2001, p. 62-63):

uma imagem divorciada da identidade dificilmente será positiva para a empresa e de modo nenhum poderá assegurar a eficácia das ações de comunicação realizadas. Portanto, deve existir uma relação estreita entre a identidade e a imagem da empresa, relação de causa-efeito em que a causa é a identidade existente que precisa ser projetadas, e o efeito são as percepções de tal identidade que ocorrem na imagem institucional da empresa. Obviamente, a relação de união entre ambas é a comunicação, que exerce um papel transcendental a serviço da eficácia do processo de transformação da identidade em 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.

Kaplún (2002, p. 8) orienta sobre os motivos pelos quais deve-se dispensar atenção à forma de divulgação do conteúdo, uma vez que dificilmente um discurso é completamente homogêneo:

existem gêneros discursivos distintos: comercial, operativo, institucional, etc, nem sempre coerentes entre si. Há improbabilidades semânticas: as coisas não têm um significado único. Há improbabilidades sintáticas: é quase impossível que todos os signos que a organização emitem sejam totalmente congruentes entre si. E há improbabilidades pragmáticas: as coisas não significam o mesmo para todos nem todos atribuem a elas os mesmos significados.

Assim, está explicado porque uma campanha publicitária, por exemplo, pode causar repercussão contrária ao que se pretendia, um comunicado à imprensa pode ser compreendido de forma errada, um folheto pode contradizer outras mensagens emitidas pela empresa e ser interpretado de diferentes maneiras por quem as recebe.

Instituída a imagem contrária à estrategicamente planejada, há maneiras de consertá-la, ajustá-la, adequá-la e/ou transformá-la completamente. Dowling (1986) apresenta duas opções para fazê-lo: trabalhar com foco no objeto, estabelecendo mudanças em sua estrutura, que é maneira mais complexa e demorada; ou tentar mudar, através da comunicação, as crenças, os sentimentos e as impressões do público sobre o objeto, forma mais indicada e possível de se obter resultados positivos.

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.

Segundo o autor, apesar de as impressões pessoais sobre a imagem institucional de uma empresa serem muito resistentes à mudança, o que gera nos indivíduos reação de indiferença diante de novas informações sobre a imagem prévia que têm e da tendência dos mesmos de ignorar dados que contradizem a impressão já formada em sua mente, se os estímulos recebidos e decodificados forem coerentes com a imagem original, então esta começa a ser alterada, inicialmente por meio de adição de conteúdo ao conteúdo já existente. Dependendo-se maior parcela de atenção às mensagens para transformação da imagem, através da emissão de informações e estímulos mais intensos e mais freqüentes, chega-se ao ponto em que os indivíduos começam a colocar em dúvida a imagem que têm, o que abre espaço, então, para sua reformulação, que é tarefa árdua de ser alcançada, mas possível quando o destinatário reconhece como legítimo um novo dado emitido, e rompe por completo com a imagem inicial na qual acreditava.

Note-se que, assim como em outros momentos organizacionais, a demanda por comunicação da imagem é complexa, o que pressupõe um bem estruturado processo de gestão estratégica da comunicação organizacional, que só é eficiente se a empresa tiver sempre em mente e respeitar as características de cada público, além de sistematizar suas ações em um documento, uma espécie de plano de gestão da imagem, que foi descrito por Sanz de La Tajada (1994, p. 138) como “um conjunto de ações interventoras de parte da empresa para construir sua identidade corporativa, transformá-la em mensagens de comunicação e disseminá-la entre um público estrategicamente selecionado com fins de imagem”.

Nesse sentido, conforme demonstra a figura 3.1, um modelo operacional foi desenvolvido por Gray e Balmer (1998), que deixou a desejar por ser demasiado simplista e por somente descrever a relação entre a identidade corporativa, a comunicação organizacional e a imagem institucional, não apresentando claramente possíveis formas de análise, nem mecanismos de interação entre os públicos interno e externo, ou mesmo a presença de concorrentes.

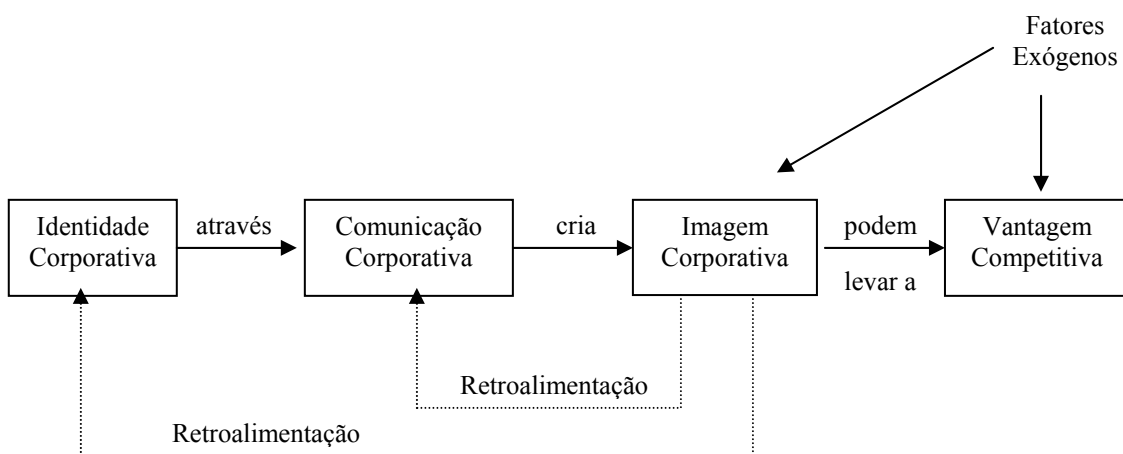


Figura 3.1 - Modelo operacional para gerenciamento de imagem corporativa.
 Fonte: Adaptado de Gray e Balmer (1998, p. 696).

Expoente dos estudos sobre o vínculo entre a comunicação e os outros dois conceitos acima mencionados, Sanz de La Tajada (2001), entretanto, sanou tal dificuldade quando criou o seu modelo integrado de identidade-comunicação-imagem, representado na figura 3.2, onde apresenta uma estrutura conceitual mais clara e detalhada dessa relação.

Analisando-se o gráfico, percebe-se a existência de várias fases a serem seguidas e freqüentemente revistas, no processo de gestão estratégica da imagem institucional conduzido conscientemente pelas atividades da comunicação organizacional, as quais serão esclarecidas a seguir.

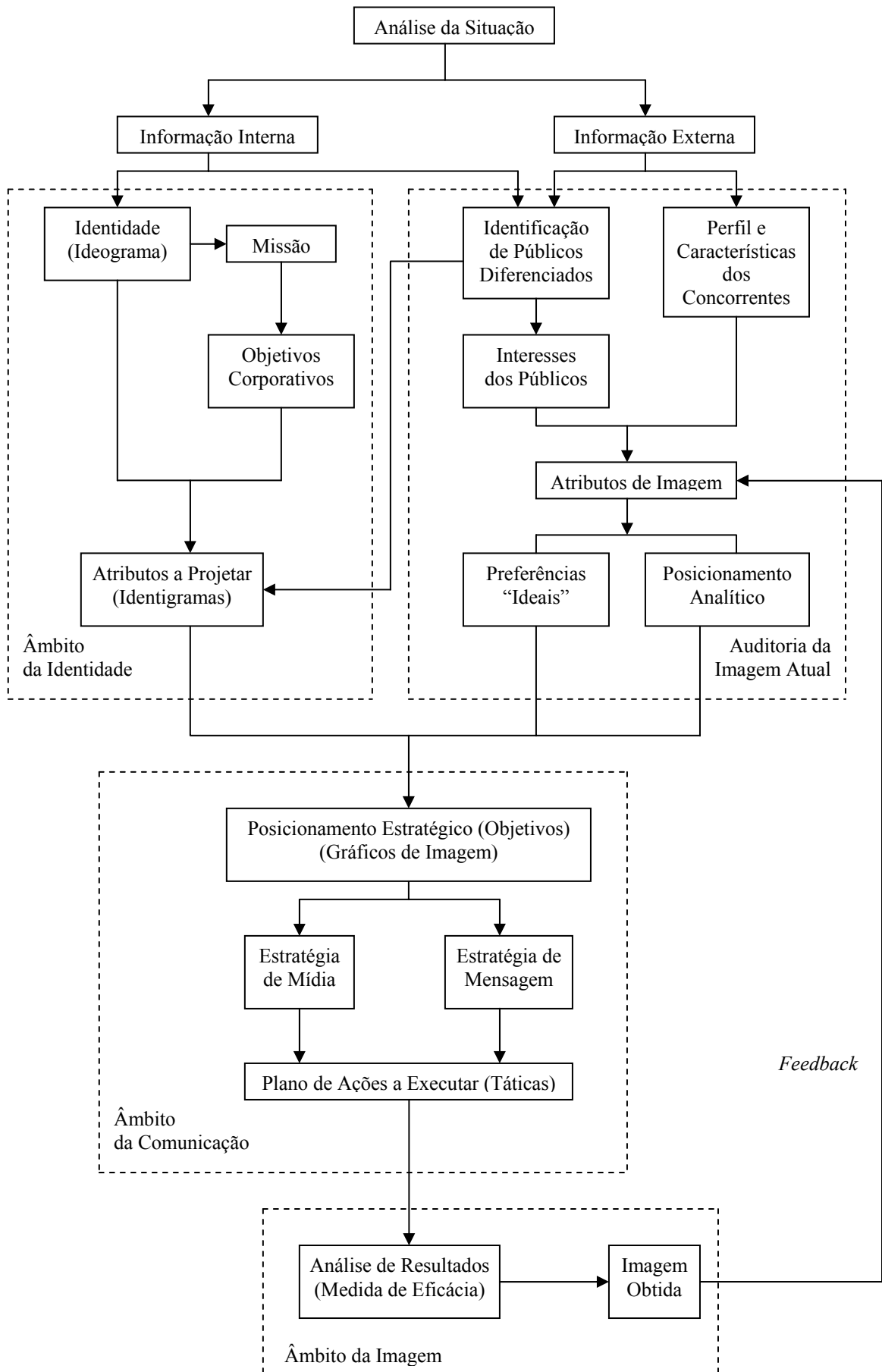


Figura 3.2 - Módulos no modelo integrado de identidade-comunicação-imagem.
 Fonte: Adaptado de Sanz de La Tajada (1996, p. 15)

Primeiramente, procede-se uma aprofundada análise da situação atual e real, com a intenção de compreender perfeitamente, antes de qualquer coisa, todos 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, verificados a partir da avaliação de informações colhidas junto a seu público interno, os quais após acrescidos de certos elementos oriundos da missão, da cultura e dos objetivos da empresa, transformam-se no que, nesta dissertação, entende-se como identidade corporativa, representado na figura como “âmbito da identidade”.

A próxima fase pretende estudar as características e elementos diferenciadores dos concorrentes, 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 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 em análise e quais são, de acordo com eles, 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)

Note-se que o mencionado gráfico de imagem empresarial é nada mais que a representação gráfica dos objetivos estratégicos da comunicação em relação à imagem.

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”.

Nicholas Ind (1992, p. 11) reforça 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.

Segundo Chaves (1988, p. 13), as organizações são freqüentemente submetidas a pressões externas (que são uma resultante do relacionamento com o ambiente), e necessitam estar sempre prontas a fornecer resposta a essa demanda, sendo que “tal resposta é uma intervenção consciente, voluntária e sistemática em seus próprios meios de comunicação, já não só os específicos, mas o conjunto integrado de recursos diretos e indiretos (a imagem em geral)”.

Villafañe (1993), entretanto, alerta que para que esta imagem seja sólida, positiva e duradoura, deve, impreterivelmente, basear-se na realidade verdadeira da empresa e em seus pontos mais fortes.

Se for 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.

3.2. O Discurso dos Comunicadores

Toda a discussão teórica desenvolvida até agora, nesta dissertação, trata do que é ideal, do que seria a situação ótima no campo das atividades da comunicação organizacional, que pode resumir-se em processos claros, objetivos, de natureza dialógica e participativa entre os diferentes atores nas organizações, pautados pela gestão estratégica das atividades e pela orientação para a conquista de resultados a partir de objetivos bem traçados e métodos de aplicação estruturados com base em fundamentação de diversos autores.

Entretanto, de nada adianta um discurso teórico rico se a prática demonstrar-se contrária ao que parece.

O que se pretende, a partir de agora, após toda a revisão bibliográfica realizada e toda a argumentação desenvolvida, é a verificação, no âmbito real e prático das atividades de comunicação organizacional, da aplicação desse conhecimento.

Existem, no mundo corporativo, estruturas formais de comunicação organizacional, em forma de departamentos, coordenações, ou mesmo de assessorias contratadas externamente? O processo de comunicação organizacional assume caráter democrático e disseminador de informações? A comunicação organizacional é pró-ativa, e trabalha para gerar resultados, ou presta-se unicamente como espelho, refletindo aos públicos os acontecimentos relevantes na empresa? Utiliza-se a comunicação organizacional como ferramenta estratégica para a consolidação da identidade corporativa e para sua divulgação, em forma de imagem institucional sólida, atuando como vínculo indissociável entre elas? Serve a comunicação organizacional como elemento chave para sua construção e manutenção?

Recentemente, em trabalho acadêmico de profunda análise sobre a comunicação organizacional, Soares (2005, p. 3) comentou sobre os desvios que se observam nesta área, muito devidos, atualmente, pela tendência corporativa moderna de subordinar as questões comunicativas aos parâmetros administrativos, de predominância prescritiva e normativa, que propõem soluções padronizadas para contextos organizacionais distintos. Ressaltando os perigos de tal atitude, comenta:

identificamos que essa tendência de olhar o objeto da comunicação via “ciências administrativas” desvirtua sua compreensão, pois acaba atribuindo ao fenômeno uma função exclusivamente econômica, quando este, na verdade, possui um significado muito mais amplo, o qual se articula [...] à própria complexidade da sociedade contemporânea.

Além disso, conforme salienta Ferrara (2003, p. 62), ao referir-se ao objeto da comunicação, “estamos longe de uma epistemologia da comunicação produtora de conhecimento, porque resistimos a interrogar práticas e atores que permitem a comunicação enquanto área de conhecimento complexo”.

Daí a relevância desta pesquisa, que pretende argüir esses tais atores, os quais se encontram alocados em organizações que os permitem conduzir a comunicação organizacional como espera-se que seja.

3.2.1. Análise de Resultados

Conforme detalhado no item procedimentos metodológicos, da Introdução desta dissertação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos diversos conceitos de comunicação, assim como sobre os conceitos de identidade e imagem, sob a ótica de diferentes áreas do conhecimento. Entretanto, a intenção não era apenas limitar o estudo às referências teóricas, mas verificar, na prática, a aplicação dos conceitos analisados.

A investigação que aqui se apresenta enquadra-se na modalidade de pesquisa qualitativa exploratória, de caráter não conclusivo, utiliza-se de questionário de entrevistas semi-estruturado e, portanto, presta-se à verificação prática acima mencionada.

A seguir, será reproduzida a análise dos dados recolhidos, sobre a qual é importante salientar que, enquanto foi realizada, levou-se em conta que nem sempre o que se pretende verificar são os fatos objetivos, mas a visão dos entrevistados a respeito dos fatos, ou seja, o que as pessoas acreditam que os fatos sejam. Selltitz, Jahoda e Deutsch *et al* (1975, p. 276) afirmam, a esse respeito, que “a resposta não é usada para verificar o que é objetivamente verdade, mas, ao contrário, para obter uma imagem de suas crenças”.

Para a correta avaliação dos dados, foi realizada uma categorização, que segundo Bardin (1985), tem como objetivo primeiro fornecer uma forma de representação simplificada dos dados brutos da maneira mais simplificada possível. A codificação é a parte do processo em que os dados tomam sentido, visto que são agrupados, destacados e rotulados, situação que fez com que esta etapa tenha se tornado eixo importante da pesquisa, pois foi a partir dela que começaram a emergir as explicações e o entendimento do fenômeno.

Tendo em mente que para que se realize uma adequada análise desse tipo de dado é importante que o pesquisador esboce com antecedência um modelo onde são contempladas algumas categorias e/ ou grupos temáticos para análise, os quais servem para a avaliação das

informações coletadas, no momento em que o roteiro para as entrevistas foi definido, o referido rascunho também ficou pronto.

Na categorização foi empregado o processo de definição do sistema de categorias e o enquadramento dos elementos, na medida em que foram sendo encontrados. Quando surgiram temas emergentes, o pesquisador voltou às análises e aos enquadramentos anteriores, e procedeu os ajustes.

As categorias adotadas ao final deste processo foram, então, resultado do reagrupamento progressivo das categorias inicialmente definidas, e respeitam os critérios descritos por Bardin (1985) de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade. Assim, tome-se como resultado final deste processo que, para entender o universo da comunicação organizacional e sua relação com a identidade corporativa e a imagem institucional, as categorias utilizadas foram: transparência, participação, clareza e estratégia, para a análise sobre o tema comunicação organizacional; comprometimento, orgulho e identificação, para a análise sobre o tema identidade corporativa; reputação, posicionamento e marca, para a análise sobre o tema imagem institucional; e público interno, público externo e estratégia, para a análise sobre a relação identidade-comunicação-imagem.

As perguntas tiveram como objetivo estimular os entrevistados à reflexão sobre sua visão geral a respeito da comunicação organizacional e de sua relação com a identidade corporativa e a imagem institucional, mas fatalmente as respostas trouxeram consigo descrições da vivência do entrevistado na organização, o que contribuiu para o engrandecimento da experiência do pesquisador e para o resultado desta pesquisa.

Tema: Comunicação Organizacional

Partindo-se para a avaliação das informações propriamente dita, quando perguntados sobre os processos de comunicação em suas respectivas 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 de 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 Rede, e depois, em grupos menores, com seus respectivos gerentes, discutem e fazem sugestões a respeito”. (Maria Alice Lindenberg, Rede Gazeta de Comunicação)

“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 o Grupo acredita 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. Todo o material desenvolvido é distribuído para todas as empresas, o que tem como intuito fazer com que todos, mesmo que pertencentes a uma empresa, sintam-se parte do todo, do Grupo”. (Elizabeth Kfuri, Coimexpar)

“Quando começamos a estruturar a área de comunicação, a primeira coisa que foi feita foi traçar as políticas de comunicação. E a comunicação interna, seja ela com o colaborador ou com o cooperado, foi 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. Sempre que é lançada nova campanha, ou novo material, os gerentes são informados antes que o material seja divulgado. 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. A comunicação na empresa é então um processo participativo, na medida em que as pessoas sugerem pautas, demandam e opinam.”(Luciana Regattieri, Unimed Vitória)

“A comunicação tem, na maioria das empresas, um forte competidor, que é a rádio-peão. No meu ponto de vista, a rádio-peão é um privilégio que alguém tem de uma informação, e um mecanismo que pressupõe uma relação de confiança, de rapidez e de simplicidade, o que faz com que ganhe legitimidade. Competir com a rádio-peão não é fácil, mas nós a resolvemos com um processo muito simples: garantimos que a informação seja distribuída para todos, ou seja, democratizamos o acesso à informação. Dessa forma, diminuimos a influência da rádio-peão na medida em que temos a prática de divulgar as informações, de forma oficial. Por exemplo: instituímos um processo onde as grandes decisões, tomadas pelos principais executivos da empresa, passam por um mecanismo formal de cascadeamento, que desce para todos os níveis. Alguém toma a decisão, comunica para o nível seguinte inferior, que comunica pro outro, da forma como achar melhor, de maneira que todas as pessoas sejam comunicadas em no máximo 48h”. (Antônio Carlos Costa, Syngenta)

“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”. (Luiz Fernando Brandão, Aracruz Celulose)

“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 infomar para que o funcionário tire suas próprias conclusões a respeito e forme sua própria opinião sobre determinado assunto. Para nós, a comunicação é um valor que deve ser praticado”. (Sônia Favareto, Bank Boston Brasil)

“Existe um alinhamento mundial em relação à comunicação, e a comunicação dentro do mundo Philips, corporativamente, é parte estratégica do negócios. 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... A comunicação aqui é tão importante e tem caráter tão estratégico, que caminha em paralelo com o *business plan* da empresa”. (Fernanda Carvalho, Philips do Brasil)

Após a transcrição das primeiras declarações, que apesar de apresentarem informações não ordenadas tornam-se imprescindíveis, na medida em que contextualizam o entendimento geral dos entrevistados a respeito da realidade da comunicação em suas organizações, faz-se necessária a apresentação dos resultados de forma mais organizada e estruturada, de acordo com as categorias com os quais se afinam.

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 Rede Gazeta de Comunicação 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. No Grupo Coimex 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 do Grupo Coimex 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 do Grupo. Na Unimed Vitória, existe um jornal interno que tem um mecanismo de interação e permite integração e participação, e também existem 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 esta pessoa dar o exemplo, e de ser o principal difusor de informações para o público interno. Luciana Regattieri, da Unimed Vitória, 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. Temos usado o erro, ou a ação incorreta, como aprendizado, gerando conhecimento. Algumas vezes conseguimos, outras não”. (Antônio Carlos Costa, Syngenta)

“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 ser irresponsáveis. Não podemos, por exemplo, tornar público algo que possa afetar diretamente as vendas dos nossos clientes”. (Luiz Fernando Brandão, Aracruz Celulose)

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

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: Rede Gazeta de Comunicação, Syngenta, Aracruz Celulose e Bank Boston Brasil.

Maria Alice Lindenberg, da Rede Gazeta de Comunicação, 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. Antônio Carlos Costa, da Syngenta, 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 Aracruz Celulose e o Bank Boston Brasil puderam, de forma prática, confirmar tal afirmação, apresentando suas posições na lista das “Melhores Empresas para Trabalhar”, da Revista Exame, sendo que o Bank Boston Brasil 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, Sônia Favaretto, do Bank Boston Brasil, 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”. (Elizabeth Kfuri, Coimexpar)

Tema: Imagem Institucional

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.

Luciana Regattieri, da Unimed Vitória, 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 Antônio Carlos Costa, da Syngenta, 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, Luiz Fernando Brandão, da Aracruz Celulose, apontou que uma empresa como a Aracruz 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.

Antônio Carlos Costa, da Syngenta, foi claro nesse aspecto:

“Eu, pessoalmente, acho que a imagem da empresa ainda não é o que poderia ser, isso porque a empresa está dividida em diversas regiões geográficas, nossos *targets* são muitos, e nossos recursos são poucos, o que nos levou a uma priorização de investimentos. Neste processo de priorização, 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, e só o tempo deverá nos dar maior visibilidade. Ainda há muito o que fazer”.

Elizabeth Kfuri, da Coimexpar, apesar de acreditar que a forma como o público externo do Grupo Coimex o vê é muito positiva, assume que ainda não é conhecido o suficiente para que seja reconhecido 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, Sônia Favareto, do Bank Boston Brasil, 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 Fernanda Carvalho, da Philips do Brasil, 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, segundo Fernanda, apesar de positiva, 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, ou seja, deve ser uma empresa que transmita uma imagem baseada em três grandes pilares: *healthcare, lifestyle and technology*, o que significa que deve ser uma empresa que preocupa-se com o bem-estar e a saúde das pessoas, que oferece estilo de vida e alta tecnologia.

Tema: Relação Identidade – Comunicação – Imagem

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. A forma como nos mostramos, para os nossos diversos públicos, mesmo que aconteça utilizando linguagens diferentes, tem uma só base de sustentação, que são cultura e identidade. 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. Quando eu falo em ética e transparência, é porque quero tornar público o que pode ser tornado público, mas não é possível faltar com a verdade”. (Elizabeth Kfuri, Coimexpar)

“Começamos recentemente a trabalhar a comunicação de massa, porque a sociedade mudou. Agora precisamos prestar contas, e obter o que se chama licença social para se 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. Por isso, hoje em dia a comunicação tem lugar nas reuniões de diretoria. Os acionistas, o presidente e os executivos têm que ter em mente essas necessidades atuais, e precisam defender isso, sempre defendendo a verdade”. (Luiz Fernando Brandão, Aracruz Celulose).

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. Sônia Favareto, do Bank Boston Brasil, comentou sobre a participação e o interesse da cúpula na formação de uma comunicação estratégica, e Luiz Fernando Brandão, da Aracruz Celulose, 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, Luciana Regattieri, da Unimed Vitória, comentou:

“O papel da comunicação é mais do que imprescindível para a construção de uma imagem melhor. Mas a comunicação não anda sozinha. A comunicação reflete a insatisfação dos problemas internos. 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. Ela ajuda a mostrar coisas boas, a direcionar a instituição, a refletir o que a organização tem de bom. Mas é preciso ter processos muito bem estruturados, tratar os problemas, resolver a gestão, repensar a estratégia”.

Corroborando a afirmação anterior e defendendo também a comunicação e o escopo de suas funções, Antônio Carlos Costa, da Syngenta, 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo verificar como a comunicação organizacional participa dos processos de construção, consolidação e manutenção da imagem institucional das empresas. Para tanto, foi necessário investigar também a evolução dos conceitos e das práticas de comunicação no ambiente das organizações, assim como questões relativas à identidade corporativa.

Antes de qualquer outra coisa, concluímos que o cenário atual que serve de pano de fundo para a existência das organizações, e conseqüentemente da comunicação organizacional, é incerto, variável, mutante e a cada dia, um novo cenário. Não há, claramente, linhas divisórias entre o político, o econômico, o social e o cultural; a todo tempo vivenciamos a completa construção e desconstrução dos sentidos, das formas e dos significados; o presente é determinado e conduzido pela antecipação do futuro; as inovações convivem com a necessidade de resgate do passado. Nesse âmbito, os espaços organizacionais então se caracterizam como importantes espaços de referência e de relações, de trocas de recursos e informações, e proporcionam aos sujeitos um certo arcabouço, uma história, uma sensação de pertencimento e uma identidade, através da comunicação.

Portanto, verificamos que é incoerente (diante desta realidade e da importância que as experiências proporcionadas ao indivíduo no âmbito organizacional), que se sustente, por muito tempo, a comunicação empresarial, visto seu caráter limitado, fragmentado, verticalizado e imbuído de características de fonte de controle. Como fonte de controle entenda-se a comunicação empresarial como controladora das informações, que por sua vez controlam as ações, que são, em última instância, a matéria-prima para a tomada de decisões.

Apesar disso, encontramos quase que unanimidade na literatura mais conservadora sobre a importância dessa comunicação instrumental. Queremos alertar que o fato de a comunicação ser sistematizada e formalizada não é segurança nem garantia de solução dos problemas, principalmente porque a complexidade crescente do ambiente e as barreiras que, neste contexto, a comunicação necessita enfrentar, estão longe de ser sistematizadas e formalizadas.

Na prática, descobrimos que a comunicação empresarial, apesar de todas essas características limitadoras e inapropriadas para o universo organizacional atual, teve em tempos passado, e ainda tem, certo valor. Primeiro porque na falta de modelos mais estratégicos, resolveu alguns problemas graves e urgentes, na medida em que foram aparecendo. E segundo porque mesmo com os modernos conceitos de gestão, alguns

mecanismos de administração e controle são sempre necessários, visto que os indivíduos ainda não possuem capacidade total de auto-administração. Assim sendo, queremos deixar claro que, na medida em que concluímos este estudo, entendemos que apesar dos limites, a forma ferramental e instrumentalizada da comunicação empresarial ainda tem lugar nas organizações, seja por necessidade de solucionar questões administrativas ou por inexistência de um modelo mais adequado.

Em contrapartida, a comunicação organizacional aparece como prática de papel multidisciplinar, que se opõe à fragmentação, articula a ordem e a desordem, preocupa-se com a separação e a união, com a autonomia e a dependência. Surge como elemento de promoção de entendimento, de compreensão e de reconhecimento.

Verificamos que a comunicação organizacional é uma forma de comunicação emancipatória, na medida em que promove o engajamento, a interação, a disseminação e a democratização da informação. Aliás, entendemos, após esta pesquisa, o real significado embutido nas afirmações de que a comunicação organizacional é democrática: é fundamentada no diálogo, permite direito de questionamento e habilita o receptor a gerar sentido e a desenvolver seus próprios mecanismos de interpretação.

Através de suas atividades, práticas e experiências, a comunicação organizacional promove a tarefa diária da integração, através de uma forma de poder que não coíbe nem discrimina, cria conhecimento e possibilidade de geração de comportamentos, e constitui-se no canal perfeito para a tradução da identidade corporativa em imagem institucional, visto seu caráter simbólico - simbólico porque descobrimos que a comunicação organizacional é uma grande construtora e viabilizadora de sentidos, é um processo que se dá no universo significativo e social do receptor.

Uma vez que consideramos que a identidade corporativa existe como fato, apesar de e muitas vezes contra a vontade da organização, verificamos que é a comunicação organizacional o fator que clareia para os indivíduos os valores, as crenças e as ideologias predominantes em determinados ambientes institucionais, responsáveis por influenciar o processo de construção da imagem institucional, que é uma espécie de promessa para seus públicos, que será tanto mais forte quanto mais compatível com seus desejos inconscientes.

Nesse sentido, chegamos ao ponto de compreender que a imagem das organizações é hoje, por si só, um importante elemento estratégico, tão relevante quanto as características dos produtos e serviços oferecidos, e que é formada não só por impressões deixadas no público externo por seus colaboradores, mas pelas relações diretas e indiretas com os vários públicos como a imprensa, os formadores de opinião, as comunidade do entorno, os fornecedores, os

intermediários e os concorrentes, mas também pelas ações desenvolvidas em seus setores de negócio e decorrentes das atividades da região ou do país em que a empresa opera. Portanto, é imprescindível que as empresas se preocupem e tentem se relacionar tanto com os elementos externos com os quais trocam recursos como com os intermediários institucionais, que fornecem informações e avaliações das empresas a outros observadores interessados.

Entendemos também que a comunicação organizacional buscará promover a qualidade das relações entre as empresas (emissores) e seus públicos (receptores), estabelecendo estratégias que passam pela transparência e pela motivação desses públicos em relação às organizações, por meio da divulgação de informações que os interesse, sejam elas conscientes ou não para eles, porque a imagem é, de certa forma, criada e construída, e as pessoas necessitam perceber, conhecer e acreditar nela.

Enfim, foi possível verificar que apesar de a comunicação organizacional prestar-se a tudo isso, apesar de ser a força motriz do modelo de gestão complexa adotado pelas organizações atuais, na prática do dia a dia, há dificuldades inerentes à própria concepção de organização e às estratégias de negócio das empresas, e que, no fundo, existe uma certa tensão entre o que se quer e o que se pode comunicar, entre a complexidade das estruturas organizacionais e a objetividade que se pretende no discurso. Constatamos, portanto, que o discurso interno e o discurso externo são diferentes na maioria das empresas. O discurso interno busca informar, pretende convocar à participação e promover a reflexão, é privado, pouco controlado e dirigido a indivíduos e grupos concretos. O discurso externo, por outro lado, convida a cooperar, tenta seduzir e influenciar, é público, direciona-se a coletivos, é bastante controlado, fala do todo e não de partes e apresenta resultados e não processos.

Ao concluir este trabalho, percebemos que, quando da escolha do tema, tínhamos uma boa noção da importância da comunicação no contexto das organizações, no entanto, a oportunidade de pesquisar e analisar esse tema nos apresentou uma realidade muito mais rica, complexa e cheia de nuances acerca dos desafios a serem enfrentados pelos comunicadores.

Limitações do Estudo

Queremos crer que a pesquisa realizada neste trabalho constitui-se de uma pequena contribuição para os estudos sobre comunicação organizacional e imagem institucional, mas, obviamente, não temos pretensões de que seja entendida como conclusiva, visto algumas limitações percebidas ao curso de seu desenvolvimento.

Este trabalho apresenta limitações em três aspectos: na metodologia adotada, na característica da amostra e no perfil das organizações escolhidas para as entrevistas. No entanto, as condições da pesquisa não invalidam os resultados obtidos, considerando-se que as entrevistas não apresentaram elementos inesperados nas análises.

A limitação mais clara apresenta-se pela própria escolha metodológica, isto porque, por tratar-se de uma pesquisa exploratória em um universo reduzido, as análises e considerações desenvolvidas não podem ser generalizadas, mas sim devem limitar-se apenas ao contexto estudado.

A própria utilização de uma amostra não probabilística por conveniência é também um fator limitante, visto que o resultado pode tornar-se viciado caso a amostra mais conveniente seja viciada. Um exemplo disso é a classe social dos entrevistados: todos são da classe A, e portanto possuem características semelhantes quanto a hábitos, grau de escolaridade, renda e outros aspectos, o que os torna, de certa forma, portadores de uma visão de mundo mais ou menos semelhante. Também devido à impossibilidade de realizar entrevistas com um número maior de empresas, a investigação pode ter sido um pouco prejudicada.

Entretanto, provavelmente a característica limitadora mais marcante deste estudo seja a investigação de procedimentos, métodos e concepções utilizados e aplicados, essencialmente, em empresas associadas à Aberje. Uma vez que todas, por definição metodológica, pertencem a uma associação que valoriza e incentiva os processos de comunicação organizacional, todas têm visão relativamente semelhante, e dão importância extrema a esses processos, o que pode significar um viés nas conclusões.

BIBLIOGRAFIA

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

AGUIAR, Maria Aparecida. **Psicologia aplicada à administração**. 3 ed. São Paulo: Excelsus, 2002.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. **Organizational identity**. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B. M. (eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press Inc., v. 7, p. 263-295, 1985.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A relação entre a identidade projetada e a percepção dos funcionários**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28, 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Intercom, 2005.

ALVES-MAZZOTI, Alda; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 1999.

AMORIM, Maria Cristina Sanches. **Comunicação nas organizações: descobrindo possibilidades de ação**. In: DOWBOR, Ladislau (org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2000.

ANASTASI, Anne. **The many facets of corporate image**. In: BRITT, Steuart Henderson (edit.). **Consumer behavior and the behavioral sciences: theories and applications**. New York: John Wiley & Sons, 1966.

ANDREWS, Kenneth R. **A responsabilidade dos diretores pela estratégia**. In: ONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. **Social identity theory and the organization**. *The Academy of Management and Organization*, v. 28, p. 86-108, 1989.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. **Organizational identity and strategy as a context for the individual**. *Strategy Management*, n. 13, p. 19-64, 1996.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **A consistência entre discurso e prática**. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas**. São Paulo: Petrópolis, 2002.

AUMONT, Jacques. **A imagem**. Campinas: Papyrus, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação total, excelente, integrada: a (re) afirmação do óbvio**. In: Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação, 25, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Intercom, 2002.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. **O *complexus* comunicação – cultura – administração**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27, 2004, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Intercom, 2004.

BALMER, J. M. T.; STOTVIG, S. **Corporate identity and private banking: a review and case study**. International Journal of Bank Marketing, v. 15, p. 169-182, 1997.

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

BARICH, Howard; KOTLER, Philip. **A framework for marketing image management**. Sloan Management Review, v. 32, n. 2, p. 94-104, Winter 1991.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUGNET, L. **L'identité sociale**. Dunod: Paris, 1998.

BELLO, L.; VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A. **Investigación de mercados y estrategia de marketing**. Madrid: Editorial Civitas, 1993.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 20 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

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

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder.** In: FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BEVIS, Joseph C. **Corporate image studies.** In: FERBER, Rober (edit.). **Handbook of marketing research.** New York: McGraw-Hill, 1974.

BLAU, Peter; SCOTT, Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa.** São Paulo: Atlas, 1970.

BOLGER JR., John F. **How to evaluate your company image.** Journal of Marketing, v. 24, p. 7-10, Oct. 1959.

BOULDING, Kenneth E. **The image.** Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956.

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

BOYD JR., Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: texto e casos.** 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

BRADLEY, Jana. **Methodological issues and practices in qualitative research.** Library Quarterly, v. 63, p. 431-449, 1993.

BRAMBILLA, Ana Maria. **Interação na nova mídia: a morte do emissor e do receptor.** Porto Alegre, 2004. Disponível em http://ambrambilla.blaz.com.br/morte_emis_recep.pdf, acesso em 12/10/05.

BRUCE, Vicki. **Unsolved mysteries of the mind: tutorial essays in cognition.** Erlbaum: Taylor & Francis, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

BUZZEL, Robert D.; GALE, Bradley T. **The PIMS principles: linking strategy to performance.** New York: Free Press, 1987.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação organizacional: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing.** São Paulo: Best Seller, 1990.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Identidade organizacional.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, p. 6-17, Jan./ Mar. 1997.

CARISSIMI, João. **Uma análise dos processos de comunicação do Grupo de Apoio à Prevenção da Aids – GAPA/ RS.** Revista Virtual FAMECOS/PUCRS. Disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto14-03.html>, acesso em 12/09/05.

CARNEIRO, Eraldo. **Perfil novo e mutante: o papel da comunicação nos processos de mudanças está a exigir um profissional com um olho na invenção e outro na gestão.** Revista Comunicação Empresarial, ano 8, n. 29, 4º trimestre 1998. Disponível em <http://www.aberje.com.br/antigo/revista/n29/artigoc.htm>, acesso em 13/06/2005.

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993.

CHAVES, Norberto. **La imagen corporativa: teoria y metodologia de la identificacion institucional.** Barcelona: Gustavo Gili, 1988.

CHERRY, Colin. **A comunicação humana.** São Paulo: Cultrix, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo: Makron Books, 2000.

CIAMPA, Antônio Carlos. **Identidade.** In: LANE, Silvia T.M.; CODO, Wanderley (org.). **Psicologia social: o homem em movimento.** São Paulo: Editora Brasiliense, p. 58-75, 1997.

CLEVINGER JR., Theodore; LAZIER, Gilbert A.; CLARCK, Margaret Leitner. **Measurement of corporate images by semantic differential.** Journal of Marketing Research, v. 2, p. 80-82, Feb. 1965.

COHEN, Louis. **The differentiation ratio in corporate image research.** Journal of Advertising Research, v. 7, n. 3, p. 32-36, Sept. 1967.

CONNOLLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems: a multiply-case study.** Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 1999.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Joan. **La imagen de la empresa.** Madrid: Ebérico Europea de Ediciones, 1977.

COSTA, Joan. **Identidade corporativa y estrategia de empresa.** Barcelona: CEAC, 1992.

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

CRÉDICO, Rosângela Gamba. **Identidade e imagem organizacional em uma empresa brasileira.** Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/ FGV, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 20, 1997, Santos. Anais... Santos: Intecom, 1997.

CZARNIAWSKA, B.; WOLFF, R. **Constructing new identities in established organization fields.** International Studies of Management and Organization, v. 28, p. 32-56, 1998.

DANIELS, Tom D., SPIKER, Barry K. e PAPA, Michael J. **Perspectives on organizational communication.** 4 ed. Dubuque: Brown & Benchmark Publisher, 1997.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

DOWLING, Grahame R. **Developing your company image into a corporate asset.** Long Range Planning, v. 26, n. 2, p. 101-109, 1993.

DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização.** In: **Gestão do conhecimento.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUBAR, C. **La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles**. 2 ed. Paris: Armand Colin, 1996.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C.V. **Organizational images and member identification**. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 239-263, 1994.

DUTTON, J. E.; PENNER, W. J. **The importance of organizational identity for strategic agenda building**. In: HENDRY, J.; JOHNSON, G.; NEWTON, J. (eds.). **Strategic thinking: leadership and the management of change**. New York: J. Wiley, p. 89-113, 1993.

EASTON, Allan. **Corporate style versus corporate image**. *Journal of Marketing Research*, v. 3, p. 168-174, 1966.

ECO, Umberto. **Tratado geral de semiótica**. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL JR., H. L. **Oganizational communication: balancing, creativity and constraint**. New York: St. Martin's Press, 1997.

ELSBACH, K. D. **Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts**. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 57-88, 1994.

ERIKSON, E. H. **Identity youth and crisis**. New York: Norton & Company Inc., 1968.

FARIAS, Luiz Alberto Bezerra de. **Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto**. Artigo disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigoluizalbertocomunicaorganizacional.htm>, acesso em 30/06/2005.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRARA, Lucrecia D'Aléssio F. **Epistemologia da Comunicação: além do sujeito e aquém do objeto.** In: VASSALO DE LOPES, Maria Immacolata (org.) **Epistemologia da Comunicação.** São Paulo: Edições Loyola/ Compós, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

FIELD, George A.; DOUGLAS, John; TARPEY, Lawrence X. **Marketing management: a behavioral systems approach.** Columbus: Charles E. Merrill Books, 1966.

FINN, David. **The price of corporate vanity.** Harvard Business Review, n. 4-6, p. 135-143, 1961.

FIOL, C. M.; HATCH, M. J; GOLDEN-BIDDLE, K. **Organizational culture and identity: what's the difference anyway?** In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations.** London: Sage, p. 56-62, 1998.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.

FONSECA, Abílio da. **Comunicação institucional contributo das relações públicas.** Maia/ Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999.

FOX, K. F. A.; KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. **Jornalismo e vida social: a história amena de um jornal mineiro.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

FRANÇA, Fábio. **Comunicação institucional na era da qualidade total.** Dissertação de mestrado. São Paulo: ECA/ USP, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Multiculturalismo e expatriação de executivos.** In: VERGARA, Silvia; DAVEL, Eduardo (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, p. 289-302, 2001.

GALINDO, Daniel. **Comunicação mercadológica em tempos de incertezas.** São Paulo: Ícone Editora, 1986.

- GARBETT, Thomas. **How to build a corporation's identity and project its image.** Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988.
- GENELOT, Dominique. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants.** Paris: INSEP Éditions, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOIA, D. A. **From individual to organizational identity.** In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations.** London: Sage, p. 17-32, 1998.
- GIOIA, D. A.; SHULTZ, M.; CORLEY, K. G. **Organizational identity, image and adaptative instability.** The Academy of Management Review, v. 25, p. 63-81, 2000.
- GIROUX, N.; DUMAS, D. **Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions: l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe.** VI Conférence de l'AIMS à l'École des HEC de Montréal, juin 1997.
- GLYNN, M. A. **When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a Symphony Orchestra.** Organizational Science, v. 11, p. 285-298, 2000.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar/ Abr 1995.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 1975.
- GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional.** México: Editorial Diana, 1991.
- 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.
- GRAY, Edmund; SMELTZER, Larry R. **Corporate image: an integral part of strategy.** Sloan Management Review, v. 26, n. 4, Summer 1985.
- GREENBERG, Allan. **Frame of reference of image responses.** Journal of Marketing, v. 25, n. 4-6, p. 62-64, Apr. 1961.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa e mudança: os domínios da mudança**. In: GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio Editora, p. 19-41, 2001.

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

GUSTAFSON, L. T.; REGER, R. K. **Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments**. Academy of Management Journal, v. nd, p. 464-468, 1995.

GUTTILLA, Rodolfo Witzig. **O que é Aberje?** São Paulo, 2005. Disponível em http://aberje.com.br/novo/oque_aberje.asp, acesso em 30/05/2005.

HABERMAS, J. **Theorie des kommunikativen handelns**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.

HALLIDAY, T. L. **A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra**. São Paulo: Summus Editorial, 1987.

HAN, C. M. **Country image: halo or summary construct?** Journal of Marketing, v. 26, p. 222-229, May 1989.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, M. **Relations between organizational culture, identity and image**. European Journal of Marketing, v. 31, p. 356-365, 1997.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**. In: WOOD JR., T. (coord.) **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, p. 71-97, 2002.

HILL, Edward W. **Corporate images are not stereotypes**. Journal of Marketing, v. 26, n. 1, p. 72-75, Jan. 1962.

HISE, Richard T.; RYANS JR., John K. **Industry image: its role in M.B.A. recruitment**. Personnel Journal, v. 48, n. 5, p. 359-368, May 1969.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. **Social identity and self-categorization processes in organizational contexts**. *The Academy of Management Review*, v. 25, p. 121-140, 2000.

HOLT, Robert R. **Imagery: the return of the ostracized**. *American Psychologist*, v. 19, n. 4, p. 254-264, Apr. 1964.

HOROWITZ, Mardi J. **Image formation: clinical observations and a cognitive model**. In: SHEENAN, Peter W. (edit.). **The function and nature of imagery**. New York: Academic Press, 1972.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. **Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance**. *Organizational Studies*, v. 23, n. 3, p. 421-447, 2002.

IASBECK, L. C. A. **Imagem empresarial: o lugar do cliente — a disputa pelo consumidor inverteu os valores predominantes nas hierarquias comerciais**. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, v. 9, n. 32, p. 21-32, 1999.

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

KAPLÚN, Gabriel. **Seis maneras de pensar la imagen organizacional**. In: Congresso da Associação Latinoamericana de Investigadores da Comunicação, 6, 2002, Santa Cruz de La Sierra. Anais... Santa Cruz de La Sierra: ALAIC, 2002.

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

KIDDER, Louise H. (org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPV, 1987.

KOSSLYN, Stephen M. **Image and brain: the resolution of the imagery debate**. Cambridge: M.I.T. Press, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan B. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

KREEPS, Gary L. **Organization communication**. 2 ed. New York: Longman, 1990.

KUNKEL, John J.; BERRY, Leonard L. **A behavioral conception of retail image**. *Journal of Marketing*, v. 32, p. 21-27, Oct. 1968.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. *Comunicação & Sociedade*, nº 32, São Bernardo do Campo, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAZARSELD, Paul; BERELSON, Bernard; GAUDET, Hazel. **The people's choice**. New York: Columbia University Press, 1948.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2001.

LEVY, Sidney J.; GLICK, Ira O. **Imagens e simbolismo**. In: BRITT, Stuart Henderson; BOYD JR., Harper W. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

LIPPMANN, Walter. **The world outside and the pictures in our heads**. In: MILLS, C. W. (edit.). **Images of man: the classic tradition in sociological thinking**. New York: George Braziller, 1960.

LODI, João Bosco. **Administração por objetivos**. São Paulo: Pioneira, 1973.

MACHADO, Hilka Vier. **A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise**. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, v. 7, p. 51-73, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira.** RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, art. 12, Jan./ Jul. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança.** RAC Edição Especial, p. 35-58, 2001.

MACHIEWICZ, Andrea. **The economist intelligence unit guide to building a global image.** New York: McGraw-Hill, 1993.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. **Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification.** Journal of Organizational Behavior, n. 13, p. 103-123, 1992.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARGULIES, Walter P.; CHAJET, Clive. **Planning and administering the corporate identification program.** In: BUELL, Victor P. (edit.). **Handbook of modern marketing.** New York: McGraw-Hill, 1986.

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.

MARTINEAU, Pierre. **Sharper focus for the corporate image.** Harvard Business Review, v. 36, n. 6, p. 49-58, Nov/ Dec. 1958a.

MARTINEAU, Pierre. **The personality of the retail store.** Harvard Business Review, v. 36, n. 1, p. 47-55, Jan/ Feb. 1958b.

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

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

MEDINA, Cremilda. **Símbolos & narrativas: rodízio 97 na cobertura jornalística.** São Paulo: Governo do Estado e Secretaria do Meio Ambiente, 1998.

McGOLDRICH, Peter J. **Spatial and temporal shifts on the development of international retail images.** Journal of Business Research, v. 42, p. 189-196, Jun. 1998.

MILLER, Danny. **From salesmen to drifters: the decoupling trajectory.** In: MILLER, Dany. **The Icarus paradox: how exceptional companies bring about their own downfall.** New York: Harper, p. 133-140, 1990.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2001.

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

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **A cultura organizacional.** In: MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 299-329, 2002.

NEISSER, Ulric. **Changing conceptions of imagery.** In: SHEENAN, Peter W. (edit.). **The function and nature of imagery.** New York: Academic Press, 1972.

NEVES, Márcia. **Consumo consciente: um guia para cidadãos e empresas socialmente responsáveis.** Rio de Janeiro: e-papers, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

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

ODIORNE, George S. **A search for objectives in business: the great image hunt.** Michigan Business Review, v. 18, n. 1, p. 19-24, Jan. 1966.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26, 2003, Belo Horizonte. Anais... Rio de Janeiro: Intercom, 2003.

- OSGOOD, Charles E.; SUCI, George J.; TANNENBAUM, Percy H. **The measurement of meaning**. 5 ed. Urbana: University of Illinois Press, 1965.
- PARASURAMAN, A. **Marketing research**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica e filosofia**. São Paulo: Cultrix, 1975.
- PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento**. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, 2 sem. 2002.
- PIAGET, Jean; INHELDER, Barbel. **As imagens mentais**. Tratado de Psicologia Experimental: A Inteligência, v. VII, São Paulo: Forense, 1969.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRATT, M. G. **To be or not to be: central questions in organizational identification**. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: Sage, p. 171-208, 1998.
- PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. **Classifying managerial responses to multiple organizational identities**. The Academy of Management Review, v. 25, p. 18-42, 2000.
- PRETTE, Almir Del; PRETTE, Zilda A. P. Del. **Assertividade, sistema de crenças e identidade social**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 125-136, jun. 2003.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RAMOS, Rosinda de Castro Guerra. **Projeção de imagem através de escolhas lingüísticas: um estudo no contexto empresarial**. Tese de doutorado. São Paulo: PUC-SP, 1997.
- REIS, Maria do Carmo Souza. **Imagem corporativa: gênese, produção e consumo**. Tese de doutorado. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991.

RENKEMA, Jan; HOEKEN, Hans. **The influence of negative newspaper publicity on corporate image in The Netherlands.** The Journal of Business Communication, v. 35, n. 4, p. 521-535, Oct 1998.

RESTREPO J., Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional.** Signo y Pensamiento, n. 26, p. 91-96, 1995.

RIBEIRO FERNANDES, Karina. **O processo de construção e reconstrução das identidades do indivíduo nas organizações.** FACEF Pesquisa, v. 7, n. 3, p. 58-70, 2004.

RICHARDSON, Alan. **Imagery: definition and types.** In: SHEIK, Anees A. (edit.). **Imagery: current theory, research, and application.** New York: John Wiley & Sons, 1983.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RIEL, Cees B. M. van. **Principles of corporate communication.** Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

RIORDAN, Christine M.; GATEWOOD, Robert D.; BILL, Jodi Barnes. **Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance.** Journal of Business Ethics, v. 16, n. 4, p. 401-412, Mar. 1997.

ROBINSON, Claude; BARLOW, Walter. **Corporate image: fad, or the real McCoy?** Publica Relations Journal, p. 10-13, Sept. 1959.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. **The dynamics of organizational identity construction and deconstruction.** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 21, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values.** New York: Free Press, 1973.

ROKEACH, Milton. **Organization and change within value-attitude systems.** In: ROKEACH, Milton. **Belief, attitudes and values.** San Francisco: Jossey-Bass, p. 157-159, 1976.

RUANO-BORBALAN, J. C. **L'identité, l'individu, le groupe, la société.** Paris: Éditions Sciences Humaines, 1998.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail: une expérience partagée.** In: FRANCFORT, J. et al. **Les mondes sociaux de l'entreprise.** Paris: Sociologie Économique, 1995.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado.** São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. **Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica.** Madrid: ESIC, 1994.

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.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organization culture.** Sloan Management Review, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1989.

SCHEIN, Edgar H. **Em que base é construída a cultura corporativa? Então, como você pode avaliar sua cultura corporativa?** In: SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** p. 43-69 e 71-94, Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica.** Porto Alegre: Globo, 1974.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. **A stakeholder approach to organizational identity.** The Academy of Management Review, v. 25, p. 43-62, 2000.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH Morton et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais.** São Paulo: EPU/ EDUSP, 1975.

SHANNON, Claude; WEAVER, Waren. **The mathematical theory of communication.** Urbana: Univerity of Illinois Press, 1949.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, J. R.; VERGARA, S. C. **Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos.** In: Encontro Anual da Associação

Nacional de Pós-Graduação em Administração, 21, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

SIMÃO, Maria Margarida. **A imagem corporativa das organizações: uma proposição conceitual revisionista**. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/ USP, 2000.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. **A comunicação organizacional sob o olhar teórico: contribuições de Niklas Luhmann**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28, 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Intercom, 2005.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Sociedade da informação ou sociedade da comunicação?** São Paulo: Cidade Nova, 1996.

SOUZA, Mariane L. de; GOMES, Willian B. **Aspectos históricos e contemporâneos na investigação do self**. Revista Memorandum, v. 9, 2005 p. 78-90. Disponível em <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a09/souzagomes01.pdf>, acesso em 12/02/06.

SPECTOR, Aaron J. **Basic dimensions of the corporate image**. Journal of Marketing, v. 25, p. 47-51, Oct. 1961.

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

STEPHENSON, Willian. **Public images and public utilities**. Journal of Advertising Research, v. 3, n. 4, p. 34-39, Dec. 1963.

STIMPERT, J. L.; GUSTAFSON, L. T.; SARASON, Y. **Organizational identity within the strategic management conversation: contributions and assumptions**. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: Sage, p. 83-98, 1998.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STRYKER, S. **Identity salience and role performance: the relevance of symbolic interaction theory for family research**. Journal of Marriage and the Family, v. 30, p. 558-564, 1968.

TAJFEL, H. **Differentiation between social groups**. New York: Academic Press, 1978.

TAJFEL, H. **Human groups and social categories**. New York: Cambridge University Press, 1981.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. **The social identity theory of intergroup behavior**. In: WORCHE, S.; AUSTIN, W. G. (eds.). **The psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, v. 2, p. 7-24, 1985.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

THAYER, Lee. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. São Paulo: Atlas, 1972.

THIBAUT-LAULAN, Anne-Marie. **Imagen y comunicacion**. Valencia: Fernando Torres, 1973.

TING-TOOMEY, S. **Communicating across cultures**. New York: The Guilford Press, 1998.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Estratégias de comunicação nas empresas modernas**. In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo: Aberje, 1985.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnica**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Summus, 1992

TUCKER, W. T. **How much of the corporate image is stereotype?** Journal of Marketing, v. 25, p. 61-65, Jan. 1961.

VAILATI NETO, Henrique. **Os efeitos da intranet na comunicação organizacional no contexto da complexidade: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 2005.

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

VAN MAANEN, J. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface.** Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 520-526, dec. 1979.

VAN RIEL, C.B.M. **Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management.** Londres: Routledge, 2005.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

WATZLAWICK, P. **A realidade é real?** Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.; JACKSON, D. D. **Pragmática da comunicação humana.** São Paulo: Cultrix, 1993.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo-ideal.** In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1996.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. N. **Identity in organizations: building theory through conversations.** London: Sage, 1998.

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

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma.** In: WOOD JR., Thomaz (coord). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, p. 188-216, 1995.

WORCESTER, Robert M. **Corporate image research.** In: WORCESTER, Robert M.; DOWHAM, John (orgs.). **Consumer marketing research handbook.** Amsterdam: Esomar, 1986.

ZANELLI, J. C. Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional. São Paulo: Artmed, 2003.

ANEXOS

ANEXO I

INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS

REDE GAZETA DE COMUNICAÇÃO

Fonte: Assessoria de Comunicação Empresarial.

Perfil da empresa:

Grupo que reúne empresas do segmento de comunicação, incluindo-se: uma empresa controladora de três emissoras de televisão e duas emissoras de rádio; uma S.A., controladora de dois jornais; uma empresa controladora de duas emissoras de rádio; e uma empresa de eventos. Dentro do cenário de imprensa, é uma empresa de porte médio. No segmento jornal, está entre os primeiros lugares no mercado nacional, e como afiliada Rede Globo, está entre os grupos mais reconhecidos e referenciados. Emprega, aproximadamente, 800 funcionários.

Profissional responsável pela comunicação:

Maria Alice Paoliello Lindenberg.

Assessora de Comunicação Empresarial.

Pedagoga e jornalista.

Estrutura de comunicação:

Diretamente ligada à diretoria executiva da empresa, a Assessoria de Comunicação Empresarial é formada pela Assessora de Comunicação Empresarial, por duas jornalistas (uma responsável por comunicação interna e outra responsável por comunicação externa), por alguns assistentes e por estagiários.

COIMEXPAR – HOLDING DO GRUPO COIMEX

Fonte: Diretoria de Comunicação e Desenvolvimento Corporativo.

Perfil da empresa:

Grupo constituído por nove empresas, além da holding, tem origem familiar. Atualmente, está totalmente profissionalizado, e através das práticas de governança corporativa, instituiu um conselho de administração onde estão presentes acionistas e executivos. Com foco em

comércio exterior e logística (armazenagem, distribuição e logística portuária), completou 57 anos de atuação defendendo valores como ética, transparência, responsabilidade social e relação com comunidade. Emprega, atualmente, cerca de 2.300 funcionários.

Profissional responsável pela comunicação:

Elizabeth Kfuri Simão.

Diretora de Comunicação e Desenvolvimento Corporativo.

Jornalista.

Estrutura de comunicação:

Na Coimexpar, a Diretoria de Comunicação e Desenvolvimento Corporativo é formada por uma equipe de duas jornalistas, além da Diretora, e conta com fornecedores externos para outros serviços (são terceirizadas a execução do jornal externo e a assessoria de imprensa). No âmbito das empresas, em algumas delas há uma pequena estrutura de comunicação formalizada.

UNIMED VITÓRIA

Fonte: Assessoria de Comunicação Empresarial e Relatório Anual 2005.

Perfil da empresa:

Cooperativa de trabalho médico estabelecida há 27 anos, tem como objetivo oferecer soluções em saúde por meio de atendimento humanizado, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade. Sua gestão é regida por princípios que enfatizam a participação de todos no desenvolvimento econômico e social, com liberdade, solidariedade, democracia e transparência. Está posicionada como líder regional em seu segmento de atuação, tem área de abrangência em 9 municípios do ES (o que corresponde a mais de 50% da presença da Unimed no ES) e mais de 230 mil clientes, além de contar com uma rede credenciada de 250 hospitais, clínicas e laboratórios. Possui 1 hospital próprio, 1.200 colaboradores não-médicos e 2.200 médicos cooperados, sendo que alguns deles assumem cargos executivos e administrativos. Integra o Sistema Unimed Brasil, sendo hoje a sexta maior entre as 38 7 unidades que compõem o sistema no país.

Profissional responsável pela comunicação:

Luciana Barbosa Regattieri.

Assessora de Comunicação Empresarial.

Jornalista, pós-graduada em Gestão e Assessoria de Comunicação, concluindo, por ocasião da entrevista, MBA em Gestão Empresarial.

Estrutura de comunicação:

A Assessoria de Comunicação Empresarial foi formada em 2004, é ligada diretamente ao presidente da instituição e é responsável pelas áreas de comunicação interna, comunicação externa, comunicação institucional e responsabilidade social. A equipe é formada pela Assessora de Comunicação Empresarial e por mais quatro coordenadores (três jornalistas e uma administradora, todos com especialização em áreas afins), que respondem, respectivamente, pelas áreas de: comunicação com o colaborador, comunicação com o cooperado, comunicação institucional e responsabilidade social.

SYNGENTA

Fonte: Área de Comunicação e site corporativo (www.syngenta.com.br).

Perfil da empresa:

Empresa do segmento agrícola, atua especificamente no mercado de proteção de cultivos (defensivos agrícolas - herbicidas e inseticidas). Líder de mercado no Brasil, atua também no segmento de sementes (híbridos de alto valor), onde ocupa a terceira posição no mercado nacional. Suas vendas, em 2005, foram de aproximadamente US\$ 8,1 bilhões. Em todo o mundo, emprega cerca de 19 mil pessoas, nos mais de 90 países em que está presente.

Informações sobre o responsável pela comunicação:

Antônio Carlos Costa.

Marketing Services Head.

Graduado em marketing.

Estrutura de comunicação:

A comunicação é formada por três grandes áreas: comunicação corporativa, comunicação interna e comunicação mercadológica. O Sr. Antônio Carlos Costa é o responsável pela área, e gerencia outras seis pessoas: quatro coordenadores que cuidam de projetos estratégicos para a organização e são também responsáveis por uma unidade de negócios, um profissional que responde pela comunicação corporativa e um profissional responsável pela comunicação interna.

ARACRUZ CELULOSE

Fonte: Gerência de Comunicação Corporativa e Relatório Anual 2005.

Perfil da empresa:

Empresa brasileira líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto e responde por cerca de 30% da oferta global do produto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. Suas operações florestais alcançam os estados do ES, BA, MG e RS, com aproximadamente 261 mil hectares de plantios renováveis de eucalipto, intercalados com cerca de 139 mil hectares de reservas nativas, e têm capacidade de produção de cerca de 3 milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto. No ES, opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, integrado aos plantios e a um porto privativo especializado, através do qual exporta grande parte de sua produção. A Unidade Guaíba, no RS, opera uma fábrica com capacidade de produção de 430 mil toneladas anuais de celulose. Emprega cerca de 10 mil funcionários.

Informações sobre o responsável pela comunicação:

Luiz Fernando Brandão.

Gerente de Comunicação Corporativa.

Jornalista.

Estrutura de comunicação:

Em São Paulo, a equipe é formada por três pessoas, e os demais profissionais são terceirizados. No ES existe uma assessora de imprensa, que também é a profissional responsável pela comunicação interna.

BANK BOSTON BRASIL

Fonte: Superintendência Executiva de Comunicação Interna.

Perfil da empresa:

Recentemente adquirido pelo Banco Itaú, tem ativos de R\$ 23 bilhões e atua com reconhecida posição nos segmentos de pessoas físicas de alta renda (incluindo importante base de cartões de crédito) e de pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande porte, além de possuir forte presença na gestão de recursos de terceiros, com um volume de fundos administrados próximo a R\$ 26 bilhões.

Informações sobre o responsável pela comunicação:

Sônia Favareto.

Superintendente Executiva de Comunicação Interna.

Jornalista, pós-graduada em Comunicação Empresarial.

Estrutura de comunicação:

A Superintendência Executiva de Comunicação Interna reporta-se ao vice-presidente da empresa, e é formada por quatro pessoas.

PHILIPS DO BRASIL

Fonte: Gerência Geral de Comunicação e site corporativo (www.philips.com.br).

Perfil da empresa:

Subsidiária da Royal Philips Electronics, da Holanda, atua no Brasil há 81 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. Atua também nos setores de telecomunicações, informática e equipamentos médico-hospitalares. Anunciou mundialmente, em setembro de 2004, a promessa de marca “Sense and Simplicity”, com o compromisso de desenvolver produtos de acordo com as reais necessidades do consumidor, que sejam fáceis de usar e avançados e ofereçam praticidade às pessoas.

Informações sobre o responsável pela comunicação:

Fernanda Souza de Carvalho.

Gerente Geral de Comunicação.

Jornalista.

Estrutura de comunicação:

No Brasil, a Gerência Geral de Comunicação conta com dois jornalistas, uma estagiária e uma assessoria de comunicação externa, além da Gerente Geral.

ANEXO II

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Por favor, informe alguns dados pessoais e profissionais: nome, sexo, idade, formação acadêmica e cargo.

Faça um breve descritivo sobre a empresa: segmento de atuação, porte, número de funcionários e outras informações que considerar importantes.

Comente agora a estrutura e as principais funções da área de comunicação na empresa: número de pessoas alocadas, perfil dos profissionais (idade, sexo, formação acadêmica) e principais atividades desenvolvidas.

Como é a comunicação na empresa? Preocupa-se com a busca da melhor mensagem e do melhor meio de divulgação, tem como objetivo influenciar decisões e impor maneiras de pensar, é estrategicamente definida, permite a participação dos funcionários?

Como é a identidade da empresa? É clara para os colaboradores?

Qual você imagina que seja a imagem institucional da empresa? A identidade corporativa é corretamente representada? Como profissional de comunicação, está satisfeito com essa situação?

A imagem da empresa é congruente com sua identidade?

A imagem da empresa foi determinada e é utilizada estrategicamente? Como?

A comunicação, na empresa, faz esse papel? Em outras palavras, qual a verdadeira contribuição da comunicação organizacional na construção e manutenção da imagem institucional da empresa?