

Da Identidade Corporativa à Imagem Institucional: Um Desafio Organizacional

Camila Krohling Colnago, Doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo, docente da Universidade Metodista de São Paulo e da Universidade de Mogi das Cruzes.

Resumo: 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 organizacional, que representa um importante canal de troca de informações e relacionamento entre os ambientes interno e externo das empresas, viabilizando a construção da cultura organizacional e da identidade corporativa permitindo que as organizações gerem no ambiente externo uma imagem institucional coerente e competitiva.

Palavras-Chave: Identidade corporativa; imagem institucional; comunicação organizacional

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.

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”.

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. 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 - 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.

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.

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, 1958a). 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 como 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 (1958b, 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. 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. A partir de então, foram desenvolvidas várias pesquisas a respeito, por meio de diferentes métodos, as quais formaram o embasamento necessário para a teoria. 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 substituí, 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 Trespacios (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, representadas, por exemplo, pelos efeitos da internacionalização das empresas, da globalização dos mercados, da revolução dos meios de comunicação, e da responsabilidade social.

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, extraindo 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.

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.

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.

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, 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.

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. A intenção da autora é deixar claro 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.

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. 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 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.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. **Organizational identity**. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B. M. (eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press In., 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.

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.

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

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

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.

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.

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

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

GARBETT, Thomas. **How to build a corporation's identity and project its image.** Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988.

GRAY, Edmund; SMELTZER, Larry R. **Corporate image: an integral part of strategy.** Sloan Management Review, v. 26, n. 4, Summer 1985.

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

LEVY, Sidney J.; GLICK, Ira O. **Imagens e simbolismo.** In: BRITT, Steuart 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.

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

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.

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

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

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.

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

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.

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.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values.** New York: Free Press, 1973.

SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. **Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica.** Madrid: ESIC, 1994.

SIMÃO, Maria Margarida. **A imagem corporativa das organizações: uma proposição conceitual revisionista.** Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/ USP, 2000.

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.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnica.** São Paulo: Summus, 1986.

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 RIEL, C.B.M. **Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management.** Londres: Routledge, 2005.

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

WORCESTER, Robert M. **Corporate image research.** In: WORCESTER, Robert M.; DOWHAM, John (orgs.). **Consumer marketing research handbook.** Amsterdam: Esomar, 1986.