



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
HABILITAÇÃO: PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: MARKETING  
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

# **FATORES DETERMINANTES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

LAILA MARIA DE ARAÚJO E ALBUQUERQUE  
RA: 2034148 - 9

Brasília/DF, Junho de 2006

LAILA MARIA DE ARAÚJO E ALBUQUERQUE

## **FATORES DETERMINANTES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à banca examinadora, como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília sob orientação do Professor Homero Reis, MsC.

Brasília/DF, Junho de 2006.

LAILA MARIA DE ARAÚJO E ALBUQUERQUE

Fatores determinantes da imagem organizacional.

Monografia apresentada à banca examinadora, como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília sob orientação do Professor Homero Reis, MsC.

Brasília/DF, 09 de Junho de 2006

**BANCA EXAMINADORA**

<b>PROFESSORES</b>	<b>ASSINATURAS</b>
<b>ORIENTADOR:</b> HOMERO REIS	
<b>CONVIDADO:</b> LUIZ ANTONIO LIMA	
<b>CONVIDADO:</b> LUIZ ANTONIO PASQUETTI	

Dedico este trabalho a Deus por ter me dado força e sabedoria para prosseguir, à minha mãe que sempre esteve presente nos momentos que precisei e ao meu pai por ter me escutado nos momentos de dúvida.

Agradeço ao professor orientador Homero Reis pela ajuda, incentivo e paciência na confecção deste trabalho

*“Não vivemos em mundos perfeitos.  
Vivemos em mundos paralelos. Nosso papel é  
criar possibilidades.”*

*Homero Reis*

## RESUMO

Esta monografia visa demonstrar a importância da imagem da organização projetada no mercado. O problema estudado trata-se de verificar se a imagem que a organização projeta no mercado é a mesma percebida pelo seu público, nesse contexto o objetivo deste trabalho é identificar os fatores que determinam uma imagem organizacional positiva. Para elaborar a fundamentação teórica foi utilizado o método da pesquisa bibliográfica, delimitando alguns fatores que fortalecem a imagem e depois caracterizando e demonstrando a verdadeira importância de cada um deles. No decorrer do trabalho foram identificados fatores externos ao produto e serviços que são fundamentais para o fortalecimento da imagem e que se confundem em alguns pontos, mais quando utilizados em conjunto são muito eficientes na construção da imagem. A conclusão dessa pesquisa é que independente das políticas abordadas pela empresa o fator fundamental para se fortalecer, e muitas vezes determinar, a imagem da organização é a qualidade de seus produtos e serviços, em conjunto com uma boa comunicação externa e interna, uma cultura fortalecida pela identidade e políticas sociais voltadas para a melhoria da comunidade e do meio ambiente.

**Palavras-chave:** imagem e identidade.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. DESENVOLVIMENTO.....	12
3. ANÁLISE CRÍTICA.....	26
4. CONCLUSÃO.....	29
5. REFERÊNCIAS.....	32



## APRESENTAÇÃO

A presente monografia é apresentada como requisito para conclusão de graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. É composta de quatro partes básicas: a introdução ao tema abordado, o desenvolvimento deste tema, a análise crítica do trabalho e a conclusão. Na primeira parte, a introdução, foi definido o tema a ser tratado, a imagem organizacional, a metodologia utilizada, o problema a ser discutido no desenvolvimento, assim como os objetivos, geral e específico, além da justificativa do tema e a contextualização sobre a imagem organizacional.

No desenvolvimento foram abordados alguns fatores que junto com produtos e serviços de qualidade fortalecem a imagem da organização.

Na análise crítica fez-se o confronto da teoria proposta com o problema declarado analisando-se criticamente todos os pontos abordados no desenvolvimento. Nela é possível observar se o que foi declarado no desenvolvimento realmente alcançou o problema determinado na introdução.

Finalmente, na conclusão, foi feito o confronto do texto desenvolvido com os objetivos propostos, definindo se foi ou não possível alcançar tais objetivos.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela competitividade e pelas mudanças aceleradas, observa-se a chegada de um novo estágio a partir do qual as organizações buscam estabelecer uma imagem pública positiva, com base em uma identidade exercida e manipulada de forma consciente, responsável e coerente com o seu papel social, para garantir a diferenciação e a sobrevivência. A imagem pública não se configura apenas pela imagem que é passada para o consumidor, ela é formada pela percepção que seu público em potencial tem da organização.

A imagem neste trabalho se apresenta com algo intangível, de natureza dinâmica, a ser tratado como um evento, essencialmente relacional, ultrapassando as fronteiras da identidade visual, publicidade e relações públicas, estendendo-se a totalidade da organização.

O aumento de escalas qualitativas e quantitativas, introduzido pela competição global, obrigou as empresas a investir fortemente em técnicas capazes de gerar uma visibilidade máxima. A imagem tornou - se, desse modo, uma questão essencial para pensar e medir a inserção e a vitalidade das empresas devido à capacidade de influência que possui no processo de indução das representações que os potenciais consumidores fazem dela.

A construção da imagem da organização é definida por Tavares (1998) como as impressões positivas, neutras ou negativas que os clientes desenvolvem a partir de seus contatos com a empresa e de seu contexto de atuação. Sobre a construção da imagem, Tavares (1998, p. 65) também afirma que:

A imagem de uma empresa decorre da maneira como o público decodifica os sinais emitidos pela empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais.

A imagem que a organização tem perante o público não se dá apenas com base nos seus serviços e produtos, mais no conjunto de fatores que juntos favorecem a percepção da imagem.

A imagem da organização ultrapassa as fronteiras visuais e se apresentam no conjunto entre publicidade, responsabilidade social, infra-estrutura, qualidade de serviços e produtos, tecnologias utilizadas, cultura corporativa, clima organizacional e políticas de recursos humanos, estendendo-se a totalidade da organização.

A organização como forma de diferenciação no mercado precisa estabelecer uma imagem que traduza o tipo de organização que é. Fazer-se perceber e entender de forma distinta das demais, conhecendo e influenciando as percepções dos diferentes públicos.

A imagem de uma organização não passa apenas pelo cumprimento de suas funções produtivas e de obrigações para o estado, mais pelo interesse na comunidade que ela está estabelecida e também pelo interesse ao meio ambiente.

O grande desafio das organizações modernas é influenciar não só os seus clientes diretos mais os indiretos aumentando assim a sua participação no mercado. Os clientes indiretos são aquelas clientes em potencial, no qual se baseiam em experiências trocadas com os clientes diretos da empresa e também em percepções da organização.

Neste sentido, é importante, o planejamento da imagem ideal e o desenvolvimento de mecanismos para a sua transmissão aos diferentes públicos da organização. Segundo Kotler (2005, p.356) “Um público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que possa provocar impacto na empresa de maneira a atingir seus objetivos”.

Existe uma grande variedade de produtos e serviços no mercado, a maioria deles apresenta preço e qualidade muito próximos. Semelhança essa, favorável para o consumidor que pode escolher o produto ou serviço que mais lhe agrada, não sendo obrigado a escolher o de menor preço. Essa variedade aumentou o poder de

compra do consumidor e sua influência perante as empresas que oferecem esses produtos e serviços.

Com as mudanças que estão ocorrendo, as empresas começaram a ver que o cliente se baseia nas experiências trocadas com outros clientes e também na sua percepção não só do produto/ serviço, mais na percepção da organização como um todo. Os clientes estão cada vez mais preocupados com a procedência do que eles estão comprando. Suas preocupações vão além dos produtos ou serviços que estão adquirindo, eles também se preocupam com a estrutura da empresa, a qualidade do que estão produzindo, sua responsabilidade social, preocupam-se com o meio ambiente e também com os funcionários. Nesse contexto o marketing assume um novo papel, segundo Kotler (1980, p.380):

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, determinar corretamente o seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. A empresa que quer mais do que apenas vendas “eventuais” deve desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção. Toda a empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adotar o papel de comunicador.

Com essas mudanças o problema encontrado pela a maioria das organizações é o monitoramento da imagem, é a verificação entre a imagem desejada e aquela percebida pelos diferentes públicos da organização, e nesse conjunto é que se insere o presente trabalho, apresentando como problema: Quais são os fatores que fazem com que a imagem desejada pela organização seja a mesma percebida pelos seus diversos públicos?

O objetivo geral do presente trabalho é identificar quais os fatores que determinam a construção de uma imagem organizacional positiva. Tendo por objetivo específico caracterizar os fatores que determinam uma imagem organizacional positiva.

A metodologia utilizada para a elaboração desta monografia foi um estudo exploratório com coleta de dados bibliográficos, retirados de livros.

## 2. Desenvolvimento

A crescente competitividade do mercado tem despertado nas empresas a busca pela imagem ideal. Começa-se a perceber que este é um fator de suma importância para a conquista de espaços no mercado moderno, podendo contribuir até mesmo para o crescimento corporativo, comprometimento dos colaboradores e alcance de metas.

A imagem é a união de toda percepção que as pessoas constroem em suas mentes, ao longo do tempo, sobre suas atitudes, ações e modo de ser. É através da construção de uma imagem positiva que uma organização conquista o reconhecimento, a credibilidade e a confiança de seus diversos públicos, resultando muitas vezes na conquista e na fidelização de clientes.

Barich e Kotler (1991, *apud* TAVARES,1998,p.65) definem a imagem como “a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo têm de um objeto”.Apresentando uma outra análise KOTLER (1978, p.150) acredita que "uma imagem é tanto influenciada pelas características do objeto, como pelas características subjetivas daquele que a está percebendo".

A imagem de uma organização deve ser bem trabalhada para que não ocorra nenhum problema na sua percepção, se a imagem for trabalhada para apenas um tipo de público, pode ocorrer uma distorção da imagem da organização pelos demais públicos existentes, o que proporciona uma percepção da organização que pode ser muito clara e bem conhecida para algum grupo ou difusa e não muito conhecida para outro grupo. Neste sentido, a questão da transmissão da “imagem pretendida” em “imagem percebida” tornou-se crucial. (GRÖNROSS, 1993).

O desenvolvimento da imagem, ou programas de melhoria da imagem, tem que ser baseados na realidade da organização. Tentar projetar algo que a organização não é já representa um fator negativo na formação dessa imagem. (GRÖNROSS, 1993)

A imagem da organização ajuda a fazer uma triagem da empresa em relação ao mercado e representa quatro conseqüências. A primeira é a de passar expectativas aos clientes e outros públicos. Expectativas passadas para seus clientes por meio de campanhas externas de marketing tais como: anúncios, venda pessoal e comunicação boca a boca. A segunda é que a imagem funciona como um filtro que influencia a percepção das operações da empresa. Se a empresa tem uma imagem positiva no mercado, pequenas falhas, técnicas e funcionais, vão passar despercebidas, já se sua imagem for negativa isso será notado nos diferentes públicos. A terceira conseqüência é em relação às experiências e expectativas que o cliente tem em relação aos serviços e produtos que a empresa possui. Essas experiências e expectativas servem também para aqueles clientes em potencial, já que experiências e expectativas ruins são passadas de pessoa para pessoa. E por último a imagem da organização em relação aos seus funcionários. Se a imagem da empresa não for clara para seus empregados, isso poderá afetar no seu desempenho, no relacionamento com os clientes, na qualidade de produtos e serviços. (GRÖNROSS, 1993).

Para Tavares (1998) as relações da empresa com seu público são determinadas por perspectivas que também se apresentam em quatro níveis. No primeiro nível, a imagem é formada a partir da maneira como a empresa determina a sua estratégia gerencial, relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoção. No segundo está às impressões deixadas por seus empregados, vendedores, aparência do escritório e fábrica entre outros. No terceiro nível estão as relações com os vários públicos com os quais lida, direta ou indiretamente, tais como imprensa, líderes de opinião, comunidade, fornecedores, intermediários e concorrentes. No quarto nível, está, de maneira ampla, a imagem que se transforma a partir das ações envolvidas em seu setor de negócios, e mesmo decorrentes das atividades de uma região ou de um país em que a empresa está inserida. Os fatores que ocorrem nesse nível estão em grande parte fora do controle da empresa, como questões políticas, econômicas e sociais, dentre outras.

De acordo com Tavares (1998) o público da organização elege os elementos que considera mais importante e com os quais, em grande parte, compartilha para a formação da imagem organizacional. O ponto mais importante para o autor é a

qualidade dos produtos e serviços, seguindo-se de serviços ao cliente, das relações industriais, da honestidade e da integridade, preços justos e competitivos, boa gerência, eficiência e lucratividade.

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas, neutras ou negativas que cada um de seus públicos desenvolvem a partir de seu conhecimento com a empresa. Esse conhecimento pode ser através de qualquer parte da empresa, o que vem a reforçar a importância de produtos/serviços com qualidade, empregados envolvidos nas atividades das empresas, comunicação eficaz e comprometimento com as questões ambientais. Todos esses fatores são responsáveis na formação da imagem organizacional.

Os clientes protegem e dão segurança à organização, através de sua fidelização, dando preferência às organizações que se identificam, um dos fatores que é responsável pela fidelização do cliente é a imagem que a organização projeta, sendo capaz muitas vezes de ser o único fator na tomada de decisão dos clientes. Essa fidelização em função da imagem muitas vezes ocorre, pois a sociedade promove a inserção social da organização a partir do relacionamento que se estabelece com o convívio entre elas e com o meio ambiente em que atuam. Segundo Kotler (2003, p.73) “a fidelidade à marca se reflete aproximadamente na taxa de retenção de clientes”.

Algumas empresas acreditam que conquistarão a fidelidade dos clientes apenas com programas de prêmios por fidelidade, esses programas talvez sejam úteis como parte de um programa mais amplo de gerenciamento do relacionamento com os clientes, sendo necessário para o sucesso desse programa o conjunto de várias ferramentas de marketing associadas a uma imagem organizacional positiva. (Kotler,2003).

As empresas perceberam que para obter sucesso, elas precisavam deixar claro para seus consumidores sua visão ou sistemas de crença, o posicionamento das marcas não pode ser baseado somente em atributos físicos ou em apelos emocionais da campanha publicitária, mas há que se estender a promessa feita ao

consumidor à dimensão ética, já que para eles não basta saber o que um produto faz ou que imagem transmite.

Para construir a imagem Tavares (1998) julga que a empresa deve atentar para as relações com os vários públicos, uma vez que estes públicos são responsáveis pela formação da imagem corporativa. Portanto, é necessário identificar como a empresa é vista e quais são os elementos responsáveis pela sua constituição, a fim de atingir seu alvo, apresentando o que a empresa é em que acredita e qual posição pretende firmar. Caso a empresa consiga desenvolver uma ligação estreita da imagem com seus atributos favoráveis, conseguirá a construção de um relacionamento essencial com seus públicos.

Uma analogia simples para entender os conceitos de imagem organizacional é imaginar que a imagem corporativa é como uma tela em branco que as pessoas possuem em suas mentes em relação a uma determinada empresa com a qual ainda não tiveram contato. A imagem é o preenchimento dessa tela, como se fosse um quebra-cabeça. As pessoas vão construindo a imagem com peças que a própria empresa fornece. Se a empresa não sabe bem como é a tela original (identidade), não consegue distribuir as peças corretas para preencher a tela na cabeça das pessoas (imagem).

Além da construção da imagem faz-se necessária a gestão permanente da imagem corporativa como uma função estratégica, de administração, que não pode ser encarada como mera técnica de comunicação. Ela consiste na tradução do esquema estratégico da empresa em imagem corporativa e baseia-se, na correlação entre elementos intangíveis e políticas institucionais. A imagem passou a ser parte integrante na estratégia da empresa, é preciso que se entenda a imagem corporativa como um novo fator de competitividade e que a gestão tradicional do marketing não é suficiente para a configuração da mesma. Junto à aplicação das ferramentas de marketing, a empresa necessita atuar fortemente com seus públicos e a opinião pública, mantendo um bom desempenho e explorando de forma mais inteligente seus pontos fortes.



Segundo Kotler (1980, p. 381) “A empresa moderna e seus agentes estão em comunicação contínua com clientes, fornecedores, banqueiros, governo e o público em geral”. Grönross (1995, p.213) acrescenta que:

Uma imagem corporativa favorável e bem conhecida, é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos.

A comunicação é um fator relevante para a imagem da organização. Nesse contexto a comunicação deve abranger tanto o nível externo, quanto o interno. Já que o público avalia a qualidade dos produtos/ serviços através da comunicação que a empresa estabelece.

Na comunicação externa o marketing utiliza-se de instrumentos do processo de comunicação persuasiva, envolvendo publicidade, promoção e marketing direto. Segundo Kotler (1980, p.381) “a comunicação persuasiva acontece quando um emitente conscientemente desenvolve sua mensagem no sentido de conseguir um efeito calculado sobre a atitude e/ ou no comportamento do público visado”.

A comunicação externa ocorre por meio de promoção. Para Kotler (2003, p.30) “promoção é a parte da comunicação que se compõe das mensagens destinadas a estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os”.

As empresas entenderam que uma promoção eficiente exige um conceito integrado de comunicação e marketing. Elas perceberam que produtos e ações se comunicam.

O objetivo da comunicação de marketing é estabelecer a comunicação entre a organização e os públicos. Na comunicação interna as empresas perceberam a importância do desenvolvimento ou apoio de projetos de ação social, a condução de programas de relacionamento com o público interno, o plano de relacionamento com a mídia ou de gerenciamento de crises, podem ser apontados como ações na área da comunicação interna que contribui para que a empresa se aproxime de seus

públicos, construindo ou mantendo uma imagem positiva, o que apresenta um grande diferencial frente à concorrência, ou seja, ações concretas que respaldem o discurso organizacional. (Grönross,1993).

A comunicação da organização é o processo de transferência da identidade em imagem. É a expressão da organização, que pode ser mostrada por representações mentais, com base em associações próprias de cada público. A imagem da organização se apresenta nesses três conceitos: identidade, comunicação e imagem. E a pretensão de qualquer empresa é conseguir controlar ao máximo este processo de transferência da identidade em imagem. É neste contexto que a comunicação assume particular importância

A organização como um sistema completamente interligado em que todas as ações têm reflexo nas demais áreas da organização, temos a comunicação interna como um fator de consolidação da identidade organizacional. Numa profusão de organizações que podem ser muito parecidas, é importante ter uma imagem bem definida. Ser reconhecida como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e, agora mais do que nunca, ser reconhecida como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é um fator fundamental na construção de uma imagem positiva.

A comunicação interna funciona tanto como guia para a ação, como um instrumento de reafirmação da própria identidade e de transmissão da cultura e de personalidade corporativa para o ambiente externo. Sua função é estabelecer um ambiente de confiança na organização o que favorece a imagem que é capitada pelo público externo. (Tavares, 1998).

Por muito tempo, o foco de atenção das organizações se concentrou em sua aparência física, havendo um cuidado especial com a estrutura dos prédios, a limpeza, a decoração, enfim, com a fachada, na tentativa de passar uma boa impressão para as pessoas com quem mantinham relações comerciais. Essa preocupação foi se deslocando aos poucos para o seu interior, levando as

organizações a começar a se preocupar também com sua imagem perante seus empregados.

As organizações começaram a perceber que os clientes externos absorviam uma imagem negativa das organizações, por intermédio de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal preparadas, vendedores sem diplomacia e funcionários que não perdem uma chance de falar mal da própria empresa, o que deixava uma má impressão generalizada.

Nesse contexto surgiu uma parceria entre os departamentos de marketing e de recursos humanos, por meio da utilização dos fundamentos do endomarketing, o marketing voltado para a parte interna da organização, que se caracteriza pela propaganda que a organização faz de si mesma para o seu cliente mais importante: seus funcionários. O endomarketing apóia-se na idéia de que uma boa imagem solidificada junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de marketing junto ao público externo

O endomarketing vem, então, para atribuir um diferencial à empresa, que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo em que proporciona aos seus colaboradores melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele. Segundo Bekin (1995, p.98) “endomarketing é utilizado para designar o marketing interno, sendo definido como as ações de marketing para o público interno, funcionários, das empresas e organizações”. O autor também afirma que o “endomarketing é influenciado pela cultura organizacional e, ao mesmo tempo, contribui decisivamente para uma efetiva cultura de serviços”.

Para Grönroos (1993) as atividades de endomarketing têm caráter estratégico, devendo fazer parte da cultura organizacional, e que elas não devem ser conduzidas como uma campanha, sem conexão com uma conjuntura mais ampla, o que levaria mais rapidamente ao insucesso.

Ainda segundo Grönroos (1993, p.64) “é imprescindível que o endomarketing seja considerado parte integrante da gestão, para que seu processo

não seja impedido por deficiências na estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial”.

Para que atendam às necessidades dos clientes externos, as organizações devem se esforçar para dar aos seus clientes internos melhores oportunidades profissionais e pessoais. Desta forma, a ação mais importante no processo de endomarketing é buscar o comprometimento. Para que isso aconteça, os empregados precisam estar a par, compreender e concordar com os objetivos globais da empresa e do programa de endomarketing e, principalmente, sentir que os resultados serão valiosos para eles como seres humanos. Em outras palavras, os empregados precisam acreditar nas intenções da organização de não somente querer obter lucros em curto prazo, mas também lhes proporcionar boas condições ambientais, psicológicas e motivacionais, garantindo-lhes oportunidades de crescimento em relação ao trabalho.

A organização que se preocupa com sua imagem deve reformular suas políticas e estratégias de recursos humanos, por intermédio de uma maior aproximação entre este setor e o departamento de marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação. (Bekins,1995).

Assim, quanto mais eficiente o programa de endomarketing, melhor será a imagem interna da organização e maiores serão suas chances de reter bons colaboradores e, conseqüentemente, de atrair e de reter bons clientes externos.

Uma boa comunicação interna forma verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa. O público interno é, certamente, um dos que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Por isso é muito importante que ele esteja sempre bem informado, sendo o primeiro a saber sobre as notícias da empresa.(Bekins, 1995).

Uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação que será implementada na empresa. Sem dúvida, a análise da cultura organizacional deverá sempre representar o ponto de partida para o equacionamento das estratégias a serem utilizadas no processo de mudança ou de inovação.

Está claramente documentada a conexão entre culturas de empresas fortes e resultados superiores à média, pelo que a cultura é um fator indutor de sucesso empresarial. Efetivamente, a cultura, ou seja, os valores, crenças e padrões de atuação partilhados pelos membros de uma organização, no seu conjunto, conferem-lhe uma identidade e imagem própria e a diferenciam das demais.

A cultura organizacional modela os comportamentos e formas de administração, estabelecendo a prática dos valores essenciais, estimulando o comprometimento e o clima harmonioso dentro da empresa.

Embora venha sendo cada vez mais valorizada, não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo cultura organizacional. Schein (1995, p.4) define:

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

O estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as variáveis intervenientes que podem prejudicar ou potencializar o alcance das metas e dos objetivos. Sobretudo nos processos de mudança em que pode haver rupturas no relacionamento entre a organização e os colaboradores.

A cultura organizacional deve ser consistente com os demais elementos da organização, como a estrutura funcional, a tecnologia, o estilo de liderança e a comunicação. Para que se possa analisar a coerência entre estes fatores é necessário conhecer de maneira profunda e abrangente as organizações, as crenças e valores que fundamentam suas práticas formais e informais, para poder aproveitá-las em função dos objetivos do negócio.

A formação da cultura organizacional se dá desde o surgimento das organizações, quando os fundadores estabelecem quais são os objetivos e valores a que a organização se destina. A cultura organizacional vai se sedimentando e sendo reforçada pelo grupo por meio da aprovação e reprovação de certos comportamentos e resultados. Com isto se cria para a empresa uma identidade que é reconhecida no ambiente de negócios, nos mercados, e por seu público interno.

O grupo passa a ter uma cultura forte se ele é estabelecido e tem uma longa, variada e intensa história. Só assim é possível surgir uma realidade social que transforma o grupo numa cultura. Nos casos em que o grupo tem convivido por pequeno espaço de tempo ou não tem enfrentado problemas difíceis, a cultura é fraca.

Sendo as organizações formadas por grupos heterogêneos, desenvolvem grupos menores que têm características particulares. Assim podemos encontrar subculturas nas diferentes unidades e áreas da organização, bem como em sua linha vertical. Estas subculturas são facilmente identificáveis, basta observar o discurso de um operador da produção e um analista de marketing, por exemplo.

Para que a organização possa atingir o máximo de integração é necessário que ela conheça e valorize a sua cultura e reconheça as suas subculturas. Principalmente nas organizações orientadas por processos, em que a sinergia entre as áreas é extremamente importante, reconhecer possíveis barreiras por causa da cultura organizacional e minimizá-las por meio de uma comunicação efetiva com o público-alvo é imprescindível.

Shein (1995) propõe alguns níveis de análise da cultura organizacional. Para este autor, por meio da observação dos artefatos visíveis, dos valores e dos pressupostos sobre os quais se formam os paradigmas culturais de uma organização, pode-se conhecer a sua cultura. Ainda segundo (SCHEIN; 1995:10):

Os pressupostos definem como a cultura funciona, proporcionando uma ferramenta para entender não somente as forças dinâmicas que

evoluem e que governam a cultura, mas também explicar como a cultura é aprendida, difundida e modificada.

Os pressupostos das organizações se formam à medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas. Então o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente. Quanto mais verdadeiro for um pressuposto, mais inconsciente ele irá se tornando para o indivíduo, em função de ser menos questionado.

A relação entre cultura e comunicação não se refere a duas entidades distintas, mas ao comportamento das pessoas no dia a dia da organização. Analisando o estilo da comunicação, como foi descrito anteriormente, podemos inferir importantes características da cultura organizacional. Desta forma torna-se mais fácil conduzir a comunicação de modo a que atinja os seus objetivos.

A identidade corporativa refere-se à personalidade e cultura da empresa, à visão interna dos colaboradores sobre a própria organização, essa visão é passada para seus clientes e seu público em geral, surgindo assim a identidade da corporação.

Para Tavares (1998) no âmbito das organizações a identidade corporativa representa pelo menos duas perspectivas: a de marca e a corporativa. Pode também abranger as mesmas dimensões consideradas na imagem.

De acordo com Grönross (1993, p.217) “a identidade da marca é uma forma de definir as decisões e na elaboração de programas que fortalecem a marca, aprimorando idéias e conceitos úteis para o desenvolvimento da mesma”. Tavares (1998, p.69), também argumenta que:

A marca tem uma imagem e uma identidade que são de diferentes conceitos. A imagem procura demonstrar como a empresa ou sua marca é percebida, já que a identidade se torna mais complexa de se identificar, pois carrega características pessoais, particulares do que se é realmente ou do que se quer alcançar. A identidade procurará estabelecer um relacionamento entre a marca e os clientes.

Algumas vezes a imagem da organização é um espelho de sua identidade, outras vezes pode ocorrer uma distorção entre a imagem e a identidade, e isso ocorre pela distorção causada pela própria empresa como, por exemplo, se sua estratégia de comunicação não estiver coerente com suas ações ou com os fatos, conforme percebidos pelo público. (TAVARES, 1998)

Segundo Tavares (1998, p. 74) “O primeiro esforço de construção de uma identidade deve ser orientado para os empregados”. Como na construção da imagem da organização, a construção da identidade organizacional também deve se basear na imagem que é projetada no interior da organização, demonstrando como o conjunto formado pela imagem interna e externa é de grande importância para a construção da imagem organizacional.

Outro fator que tem bastante importância na construção da imagem da organização é a questão social. O termo responsabilidade social empresarial discute a necessidade de conciliação dos objetivos econômicos, sociais e ambientais com as estratégias de negócios das empresas. É notória a amplitude da discussão deste tema que está relacionado a diversos assuntos correlacionados como contribuição voluntária, ética, filantropia empresarial, cidadania empresarial e marketing social, entre outros.

As empresas têm buscado direcionar investimentos em campanhas sociais com a finalidade de melhorar sua imagem perante o mercado.

Atualmente quando um consumidor compra um bem, está pensando não só no benefício direto que este o proporciona, mas também no benefício que trará a sociedade. Os consumidores têm sido seletivos na escolha da empresa da qual irão adquirir algo, procurando o produto ou serviço daquela que melhor está preocupada em contribuir com a sociedade em geral. De acordo com Kotler, (1994, p.28):

Uma orientação de marketing societal representa que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades, os desejos e os interesses de seus consumidores e adaptar-se para proporcionar a satisfação que prescreve ou acrescenta o bem estar e os interesses no longo prazo desses consumidores e da sociedade.



A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos fazendo com isso a projeção da imagem nos diversos públicos.

Considerando a responsabilidade social na abordagem moderna, tem-se a visão de responsabilidade social empresarial atuando de maneira a agregar os interesses dos diversos grupos relacionados à empresa, sendo que a sua atuação e implementação exigem o desenvolvimento de práticas de gestão social a fim de obter processos planejados e executados com eficiência e eficácia. Nesta perspectiva, a gestão da responsabilidade social está além da implementação de projetos isolados de ação social, pressupõe a atuação de suas atividades produtivas, a relação com fornecedores, clientes e funcionários - da empresa e sua relação com ambiente externo - governo, comunidade, meio ambiente entre outros.

No contexto de responsabilidade social surge a denominação de marketing social que serve para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. Segundo Kotler (1994, p.25) o marketing social é definido como:

O termo que representa uma tecnologia de administração de mudança social, associada ao projeto, implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos adotantes escolhidos como alvos.

A sociedade vem exigindo, constantemente, uma redefinição do papel social das organizações. Ser uma empresa cidadã pode ser o grande diferencial da organização no mercado atual. As organizações que decidem investir em gestão com responsabilidade social conquistam o reconhecimento de suas marcas e produtos, e valorização de sua imagem corporativa.

Como já foi dito, é possível que uma empresa, ao praticar ações sociais, contribua com a sociedade e ao mesmo tempo agregue valor as suas marcas, aumentando assim a percepção da sua imagem no mercado. Nesta nova realidade,

as empresas deparam-se com o desafio de ajustar as questões relativas à competitividade àquelas relativas às ansiedades e carências da sociedade para, assim, atingir seus objetivos econômicos aliados à sustentabilidade.

## 2. ANÁLISE CRÍTICA

O problema proposto neste trabalho foi o monitoramento da imagem organizacional, afim de verificar se a imagem que a organização está projetando é a mesma percebida pelos seus diferentes públicos. Para que ocorra esse monitoramento recomenda-se que a empresa contextualize a imagem na sua estratégia corporativa. A imagem tem que passar de uma mera ferramenta de marketing para um fator atuante na formação estratégica.

Na tentativa de desenvolver o problema abordado foram conceituados quatro fatores que em conjunto com os produtos e serviços de qualidade favorecem a percepção da imagem da organização.

O primeiro fator conceituado foi a comunicação dentro e fora da empresa. A comunicação interna que foi abordada neste trabalho vai encontro com a nova tendência do mercado em projetar uma imagem interna favorável para que a mesma seja projetada de forma positiva no âmbito externo. Empregados satisfeitos e interados com as decisões da empresa auxiliam na construção e fortalecimento da imagem projetada. A comunicação externa também vai de encontro com essa nova tendência em projetar uma boa imagem para o público externo através de ferramentas de marketing adequadas a cada público que a organização pretende atingir. Os atributos de marketing devem ser considerados conforme a situação e público desejado. Por exemplo, o fator comunicação possui atributos como propaganda, publicidade e *telemarketing* os quais podem ser utilizados para a formação da percepção pelos diversos públicos. Assim, para mensurar os atributos separadamente, deve-se entender os pontos fortes e fracos de cada um deles na comunicação da empresa.

Por meio destes fatores formadores da imagem, nota-se que a imagem depende de diversas variáveis, e a gestão delas é relevante para obtenção de uma imagem consistente.

Tanto externa quanto interna a comunicação dentro da organização é um fator fundamental na formação de uma imagem positiva, já que através dela é passada para o público o que realmente a organização é. A comunicação se apresenta como uma ponte integrando a imagem que ela projeta com a imagem percebida pelos seus diferentes públicos.

A cultura também foi conceituada devido a sua importância na formação da imagem, um fato que foi encontrado no presente trabalho é que a cultura junto com a identidade organizacional, que foi o terceiro fator apresentado no desenvolvimento, são responsáveis pela a imagem que a empresa vai projetar no mercado, na verdade funciona como o espelho da organização. A organização não pode projetar aquilo que ela não é, os clientes percebem quando o que a empresa está passando através da sua imagem não corresponde à verdade que é vivida dentro da organização.

A responsabilidade social e suas variações também foram abordadas nessa pesquisa como um dos fatores que fortalecem a imagem, devido a grande relevância que esse tema tem ganhado nos últimos anos na sociedade.

Foi constatado que mediante a formulação estratégica definida, é necessário detalhar os programas de marketing social a serem implementados. O primeiro elemento a ser formulado é o produto social, depois transformar os programas táticos conforme o propósito de promoção, distribuição e preço. Finalmente, faz-se a organização dos recursos de marketing, implantação dos programas, controle do desempenho dos programas e avaliação dos resultados - impacto social e ético dessa implantação.

A implementação de um programa de marketing social utiliza o composto mercadológico (produto, praça, promoção, preço), sendo relevante considerar que há algumas adaptações e modificações a serem consideradas devido ao fato de o objetivo do marketing social ser provocar a mudança de comportamento.

O produto social é definido diante das análises ambientais realizadas, o comportamento das pessoas, grupos ou populações escolhidas como alvo. Para que

a imagem da organização seja entendida com clareza é necessário que todos os fatores estejam alinhados na organização. Não adianta apenas um marketing social eficaz ou uma comunicação interna eficiente, se todas as ferramentas não forem utilizadas em conjunto.

A importância de uma boa imagem para a organização são os seus efeitos que ela produz, esses efeitos emocionais podem ser: de indução da vontade, motivação, mobilização, sedução, fascínio e amor total, influência e imposição de respeito e subordinação. Esta complexa e profunda rede de emoções gera a segurança, a lealdade e a fidelidade. Por outro lado se torna tão difícil a mensuração em fatores com maior ou menor influência da sua percepção nos diferentes públicos.

### 3. CONCLUSÃO

Uma organização para ser competitiva precisa ter condições para atrair e, a preferência e a boa vontade dos seus públicos. Essa atração requer além dos produtos e serviços adequados às necessidades dos públicos, uma imagem positiva capaz de conferir credibilidade à organização.

Embora a imagem possa variar dependendo do público considerado, existe certa percepção comum da organização, que pode ser clara e definida para um grupo de pessoas.

Os fatores identificados neste trabalho para medir a imagem permitem indagações quanto à identificação e a análise de informações a partir da imagem percebida, presente na mente de diferentes públicos de determinada organização.

Além disso, evidencia-se a possibilidade de utilização da imagem como instrumento de gestão, capaz de orientar o processo de aproximação da organização com seus públicos. Nesse sentido a imagem é considerada um novo vetor de competitividade, cuja virtude reside na possibilidade de representar, todas as capacidades competitivas da organização.

Foi abordado também que a imagem organizacional real é aquela percebida pelos diferentes públicos da organização e não aquela que é comunicada. Havendo incoerência entre o desempenho real e a imagem comunicada pela organização. Essa incoerência muitas vezes ocorre porque muitas empresas utilizam para a formação da imagem apenas ferramentas de marketing e só uma boa promoção não projeta uma imagem pública positiva. Os clientes vêem a empresa como um todo, por isso que muitas vezes a imagem projetada não é a imagem percebida pelo público.

O objetivo geral desta monografia foi conhecer alguns fatores que possibilitam a construção de uma imagem pública positiva objetivo este alcançado uma vez que foram apresentados quatro fatores que realmente contribuem no

fortalecimento e na formação da imagem corporativa. Como objetivo específico, foi apresentado o conceito e as características de cada fator apresentado.

Entre os fatores apresentados a comunicação foi contextualizada no seu aspecto interno e externo na organização, apresentando a relevância de cada parte e seus aspectos que favorecem a imagem que é projetada na organização, como foi constatada na análise dos dados abordados com o problema estudado a comunicação é o fator de maior importância na construção da imagem, já que é através dela que sua imagem é projetada.

A cultura também foi conceituada já que apresenta uma relação direta na formação da imagem organizacional, juntamente com a identidade organizacional.

O presente trabalho mostra que a imagem organizacional deve ser avaliada com frequência para que a imagem desejada pela organização seja aquela percebida pelos seus diferentes públicos.

Para que essa percepção seja feita da melhor forma é necessária à utilização de todos os fatores abordados neste trabalho. Outro ponto que deve ser considerado é que produtos e serviços de qualidade são fatores-chaves para o fortalecimento da imagem. A otimização dos demais fatores associados com produtos e serviços de qualidade gera uma organização com uma imagem competitiva perante o mercado, na qual ela está inserida.

A imagem é uma representação construída a partir de diferentes percepções. Mas é também, ela própria, estrutura de outras percepções, porque, sendo um sistema simbólico de analogias e equivalentes, constitui um meio de classificação e de conhecimento das “coisas” que são assim, continuamente “vistas” apenas sob esses ângulos. Por isso a imagem, por um lado, revela e enfatiza, mas por outro, apaga e esconde.

É o poder da imagem que torna a organização um lugar de gestão de emoções, gestos e comportamentos, que a apresenta e a favorece em múltiplas

sugestões e opções junto dos clientes como força para a sua plena realização de sujeitos livres.

A necessidade, diria mesmo, indispensabilidade, que todas as organizações empresariais têm em definir a sua imagem e a sua diferença em relação e oposição a outras.

O poder da imagem de uma organização empresarial reside ainda numa outra fonte de energia, para além das já mencionadas: sendo a concorrência a principal frente de batalha.



#### 4. REFERÊNCIAS

BEKINS, S. F.. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRÔNROSS, C.. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos estratégicos e casos**. São Paulo: Prentice - Hall, 2005.

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

SCHEIN, Edgar. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**. São Paulo: Harbra, 1998.