

# A CONSTRUÇÃO E A DESCONSTRUÇÃO DA IMAGEM EMPRESARIAL

Eugênio Silva<sup>1</sup>

---

**Resumo:** O objetivo do artigo é compreender como se constrói e se desconstrói a imagem organizacional. Para isto serão colocados alguns conceitos de imagem, conceitos e tipologias das organizações, bem como sua relação com a imagem organizacional. Para dar consistência ao trabalho utilizamos autores como Susskind (1997), Neves (1998), Michel (2003), e Goebel (2005).

---

**Palavras-Chave:** conceitos; tipologias; construção; desconstrução; opinião pública.

---

## Introdução

No processo de construção de uma imagem organizacional é necessária várias etapas, tanto nos procedimentos de comunicação oral/conceitual, quanto nos de comunicação visual. Uma imagem mal construída ou desconstruída, pode acarretar sérios problemas para a empresa/organização.

## Conceitos

Segundo Sampaio (1997:248), a imagem corporativa é, o "conjunto das percepções em relação a uma empresa, tanto junto a seus consumidores como a outros grupos de pessoas e ao mercado como um todo. Essas percepções são a visão externa em relação a diversos aspectos da empresa". Ou seja, a imagem corporativa pode ser percebida de várias formas de acordo com a subjetividade de cada público em particular.

Um outro autor se refere a imagem de uma empresa como as pessoas passam a sua imagem para os outros.

Cahen (1990, p. 57) afirma que imagem é o conceito que as pessoas tem ou formam sobre as coisas e afirma que, "querendo ou não, gostem ou não, tudo e todos passam uma imagem, inclusive a respeito de si próprios."

Roberto de Castro Neves (1998:63) diz que: "Ter direito à sua própria percepção é muito importante para a democracia, mas dá muito trabalho para os comunicadores".

---

<sup>1</sup> Estudante de graduação de Com. Social/Publicidade e Propaganda da UCPEL, cursando o 5º semestre.

Assim, a imagem que um determinado grupo tem de uma empresa não precisa ou não deve ser a mesma de outro grupo de pessoas.

Segundo este autor, a imagem não é só conceito, é uma importante forma de relação da sociedade, ela constitui na atualidade uma força que mobiliza dirigentes de toda a espécie de instituições públicas ou particulares. Ela fascina e apaixona as pessoas, as instituições, mas como pode elevar a um grande grau de satisfação pode também levar a ruína. Ele diz que:

“A imagem, é a projeção pública (o eco) da identidade do produto, que equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto, os valores que imantam seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas. A imagem se refere ao plano dos simbolismos, das instituições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente”.(NEVES: 1968, p. 63)

Lógico, neste artigo vamos nos referir não a imagem do produto, e sim a imagem das organizações.

### **Tipologias das Organizações**

No que diz respeito às tipologias, existem diferentes tipos de organizações e a imagem delas tem percepções diferentes. Dentre os exemplos estão: as públicas, privadas, mistas, coercitivas, etc.

### **Construção da imagem empresarial**

A construção da imagem de uma empresa passa por dois fatores de comunicação. A comunicação oral ou identidade oral/ conceitual e a comunicação visual ou identidade visual. A segunda é tudo aquilo que é percebido pelo público e pelos funcionários de forma visual, e vamos especificar logo mais. Mas primeiro, vamos desmembrar cada característica do primeiro tipo.

**Filosofia:** a filosofia da empresa consiste naquilo que a empresa “acredita”, são princípios básicos e conceitos sociais que a empresa pretende que sejam reais para seus públicos.

**Princípios – Valores ou Credos:** decorrentes da filosofia da organização, em sintonia com ela, são as qualidades, que na prática, as organizações desejam alcançar ou

manter permanentemente em sua atuação. Constituem um código de conduta para as empresas – é necessário que se tenha em mente o que daquela lista é possível colocar em prática ou que se quer respeitar. Muitas vezes incluem frases e conceitos, geralmente idealizados, que sinalizam os valores da organização. Na medida do possível, devem ser elegidos de forma participativa, pois facilita sua adoção e minimiza a possibilidade de infringi-los. Esses princípios, qualidades ou valores, devem estar enraizados na cultura da organização.

**Cultura:** é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e que é transmitida aos novos membros, como adequada. A cultura representa a parte não-escrita, o sentimento da organização e existe em dois níveis: o visível e o conceitual ou comportamental.

**Políticas e diretrizes:** política de uma empresa é, basicamente, uma declaração expressa ou implícita daqueles princípios e normas organizados pela Direção, como guias e sentinelas que vigiam o curso dos pensamentos e das ações dessa mesma empresa. Normalmente representadas por valores operativos como: eficiência, eficácia, excelência, modernidade, competência, solvência, rapidez, etc., são normas que a empresa escolhe para si. Katz e Kahn (1978, p.339) colocam que:

“as políticas e as diretrizes organizacionais são generalizações sobre o comportamento organizacional, as quais podem ser feitas como reconhecimentos de prática já existente, em um nível que tem implicações estruturais para a organização. A política consiste em *estabelecer os enunciados gerais de como deve ser a conduta organizacional*. O estabelecimento de política ocorre na categoria de tomada de decisão, “*que é um aspecto da mudança organizacional e, talvez a expressão mais significativa de liderança*”

**Missão:** A missão de uma empresa é a essência do seu negócio. Deve, em poucas palavras responder às perguntas: Quem somos nós? Que tipo de público devemos atingir e através de que maneiras?

“A definição de missão decorre da visão que se tem da empresa como uma instituição social que presta serviços a determinados segmentos e que por isto quer ser remunerada adequadamente. Para que isto possa acontecer, não basta evidentemente, uma clara idéia sobre o que se

deseja fazer. É preciso também que esse desejo corresponda a uma demanda efetiva no mercado. Então podemos dizer: Missão + Mercado = Sucesso” (RICHERS:1986, p. 62)

**Visão:** é a forma como a organização se vê. Relaciona-se ao meio ambiente, aos públicos, a todo o contexto. É reflexo de seu planejamento estratégico e seu posicionamento no mercado.

**Estratégias:** são as formas, ações, que com caráter estratégico, guiam os padrões de comportamento, a fim de atingir os objetivos propostos.

Segundo Roberto Castro Neves, a estratégia de imagem consiste, em poucas palavras, em:

1. Apurar os atributos positivos e negativos. Isto pode ser conseguido através de pesquisas, *feedback*<sup>2</sup>, observações, *focal group*<sup>3</sup>, etc.
2. Entendê-los em profundidade. Vale dizer, analisar as percepções segundo os públicos que as produziram, comparar com a realidade, descobrir os *gaps*<sup>4</sup>.
3. Estabelecer programas para fechar os gaps.

Conforme tínhamos dito, agora vamos falar da comunicação visual de uma empresa. Segundo Paulo Figueiredo, da Creative Consultant, fatores de imagem visual

“correspondem a todos os suportes através dos quais uma empresa se manifesta e apresenta visualmente ao público (nome da empresa, marca, logótipo, slogan, web site, sinalética, estacionário e cartões, expositores, fardamento)”.

Ele ainda explana das ações de comunicação, que “nestas Incluem-se todas as actividades utilizadas pela empresa para comunicar com o público (Publicidade, Força de Vendas, Promoção de Vendas, Marketing Directo e Relações Públicas)”.

Figueiredo fecha o assunto falando dos suporte físicos, que “compreendem todos os locais onde a empresa desenvolve a sua atividade (instalações, escritórios, fábricas, pontos de venda e respectivos equipamentos de apoio)”.

---

<sup>2</sup> Feedback é a resposta do cliente se gostou, no caso, da estratégia de imagem da empresa.

<sup>3</sup> Focal group é uma técnica de pesquisa qualitativa que permite entender os “porquês” e os “comos” do uso do produto ou até mesmo a interrupção de seu uso, da marca ou do concorrente.

<sup>4</sup> Gaps é o mesmo que atributos.

Dito esses dois fatores de comunicação, Roberto de Castro Neves expõe algumas das principais instituições brasileiras e seus respectivos atributos, positivos e negativos, segundo diversas pesquisas recentes:

**- Quadro 1: Instituições brasileiras e seus atributos**

Instituição	(+)	(-)
Forças Armadas	Segurança Nacional Patriotas	Autoritários Aproveitadores
Imprensa	Baluarte da democracia	Escandalosa Irresponsável
Classe Política	Representante do povo	Corrupta Fisiológica
Poder Judiciário	Equilíbrio entre poderes	Jurássico Corrupto
Médicos	Importantes para a vida, saúde	Mercenários Máfia de branco

Fonte: Roberto de Castro Neves (1998, pág.65)

**Desconstrução de imagens empresariais**

Segundo os autores do livro *Em Crise com a Opinião Pública* (Lawrence Susskind & Patrick Field, 1997), o profissional de relações públicas cultiva as estrelas da mídia, dando-lhes furos de reportagem em troca de cobertura favorável.

Quando a imprensa joga pesado, ele escreve réplicas denunciando a cobertura como 'cheia de preconceitos' ou 'tendenciosa'.

As empresas e as instituições políticas frequentemente acreditam ser capazes de manipular e controlar a imprensa. Para eles, o contato com a mídia significa divulgar as informações que lhes interessam. As duas vias, na qual as instituições exercem influência, mas também estão abertas a influências.

Os autores também falam que, a idéia de que a mídia é uma adversária está presente em muitos profissionais de relações públicas. Partindo desse ponto de vista, um editor aconselha a (1) não elaborar um release formal, porque responder a uma acusação só dá mais credibilidade a ela; (2) partir para a ofensiva, relacionando todas as outras organizações que podem ter contribuído para esses grupos políticos; e (3) minimizar a

quantia da contribuição que a empresa fez ao grupo. A mídia é encarada, na menor das hipóteses, como um observador passivo e, na pior, como um inimigo a ser ignorado, neutralizado ou atacado.

Todavia, conforme Roberto de Castro Neves ([www.imagemempresarial.com](http://www.imagemempresarial.com)), muitas empresas – felizmente a maioria – em suas essências, têm essa qualidade. Ralam de sol a sol, correm tremendos riscos em seus negócios, enfrentam as oscilações do mercado, as concorrências e intervenções erráticas do governo na economia. Pagam montanhas de impostos (muitos deles, escorchantes), cumprem rigorosamente as leis (muitas delas, absurdas). Ainda assim geram inúmeros empregos e divisas para o país. Enfim, produzem riqueza. Em paralelo, têm preocupações sociais e ambientais, são éticas com consumidores, empregados, fornecedores, etc. Entretanto, comportam-se como gatas borralheiras. Não sabem mostrar serviço, ou seja, são incompetentes na construção de uma reputação pública que as proteja das intempéries. Aí, basta uma acusação não-apurada, um retrato falado sem investigação, uma suspeição sem fundamento para serem jogadas na vala comum dos delinqüentes.

As empresas lutam por uma boa imagem. Algumas tem uma imagem deteriorada, mas continuam no mercado. Para ratificar essa afirmativa, vou mostrar um case escrito por Roberto Castro Neves, que está no site do mesmo.

“Se existe uma empresa que atrai confusão, essa empresa chama-se **Wal-Mart**, a maior rede varejistas do mundo e tida como uma organização “queridinha da América”.

A empresa – fundada pelo lendário *Sam M. Walton* – está sempre nas páginas por motivos certamente não-desejados por seus comunicadores. Só nos últimos 10 anos, a organização foi acusada por vender produtos pirateados; foi processada por discriminação em suas políticas de recursos humanos; teve problemas com a comunidade indígena na Califórnia; viu-se envolvida em acusações de exploração de trabalho infantil; em 2002, funcionários processaram a empresa por “maus tratos”. Hoje, 29 de abril de 2003, jornais de todo mundo informam que a **Wal-Mart** está sendo acusada de forçar suas funcionárias a visitarem clubes de *striptease* como parte de suas tarefas profissionais e de serem chamadas por nomes depreciativos, além de receberem salários menores do que os homens.

Tudo isso não é demais para uma empresa líder no seu setor? Não é esquisito para uma empresa que tem a nacionalidade da maior potência econômica do mundo? Não é estranho que isso aconteça no século 21? Pois é, acontece.

Bem, mas a empresa, ainda que esfarrapada, deve ter uma explicação pra tudo isso – penso eu. Com a melhor das intenções, vou ao site da organização ([www.walmart.com](http://www.walmart.com)). Maravilhoso! Produtos e mais produtos, promoções de cair o queixo, uma tentação! Penso até em fazer umas

comprinhas. É isto aí: a gente tem que tirar o chapéu. Os caras são bons mesmo de *marketing*. Mas sobre o assunto em questão, a pauleira na mídia, nada. Na página denominada *Press Room*, o último release<sup>5</sup> data de dezembro de 2002 e versa sobre uma bobagem qualquer. Não dá pra imaginar tanto descaso com a Opinião Pública e com a própria **imagem**.”

### **Considerações finais**

Este artigo mostrou como é lento o processo de construção de uma imagem institucional. Esse trabalho deve ser elaborado de forma contínua, a imagem da organização deve estar sempre se remodelando. Isso serve para “sempre” estar no mercado.

Vimos também que os atributos, positivos e negativos, das instituições brasileiras. Neste caso, na sua maioria, os atributos negativos se sobrepõem aos positivos.

Se a empresa não for tão reconhecida no mercado e não tiver munição (financeiramente falando) o suficiente para uma eventual fragilização da imagem organizacional, através da imprensa ou de outros fatores preponderantes, pode ser o fim da instituição.

Assim concluo que, se você é pequeno no mercado, não faça tanto barulho, pode se dar mal. Se você é grande, invista ou sucumba junto com a organização.

### **Referências Bibliografia**

Lawrence Susskind & Patrick Field – Em Crise com a Opinião Pública - Futura, 1997.

Neves, Roberto de Castro – Imagem Empresarial, 1998. Editora MAUAD.

Michel, Margareth - Conceito e Tipologia das Organizações/ Empresas.

Michel, Margareth - Identidade da empresa, personalidade e cultura corporativa.

Goebel, Mariana da Costa - A imagem da organização frente a diferentes segmentos de um público de interesse, elementos percebidos na comunicação realizada e a necessidade de adequação. Trabalho de conclusão de curso. Ucpel – Escola de Comunicação Social.

---

<sup>5</sup> Release – Matéria preparada por assessoria de imprensa.

**Endereços eletrônicos consultados:**

[www.imagemempresarial.com](http://www.imagemempresarial.com)

[http://www.westicon.pt/v2.1/pt/artigo.php?id\\_artigo=37](http://www.westicon.pt/v2.1/pt/artigo.php?id_artigo=37)