

Estratégias de comunicação, imagem e identidade Organizacional

Cléria Donizete da Silva Lourenço (UFLA) clerialou@yahoo.com.br

Resumo

O tema deste trabalho busca abrir diálogo sobre a construção de significado no que diz respeito à imagem e à identidade organizacional. Compara-se a imagem e a identidade organizacional e o papel da comunicação nessa relação no que se refere à construção da imagem. Toma-se como identidade, a forma como a organização se vê; e como imagem, a forma como o público externo vê a organização. Assim, o objetivo é comparar a identidade e a imagem organizacional e verificar o papel exercido pela comunicação. Para atingir este propósito, trabalhou-se em três frentes de investigação: a bibliográfica, a pesquisa de campo e a documental. Na primeira foi realizado um levantamento teórico sobre comunicação, imagem e identidade. Discute-se a construção de significado e a construção da imagem. Na segunda utilizou-se um estudo de caso, com o método de abordagem qualitativo do tipo exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes de uma instituição de ensino profissionalizante. Utilizou-se ainda no estudo de caso, a análise documental de forma a investigar o programa de comunicação da instituição. Os resultados obtidos realçam as divergências encontradas entre a identidade e a imagem da instituição o que evidencia a necessidade de se considerar uma nova forma de encarar a comunicação empresarial.

Palavras-chave: *Estratégia de comunicação; Imagem; Identidade Organizacional.*

1 Introdução

A conjuntura contemporânea, marcada pela globalização, pelas novas tecnologias de comunicação e informação, bem como pela valorização de variáveis culturais, tem feito com que a comunicação empresarial assuma uma maior complexidade. Esta deixa no passado o caráter instrumental e mecânico e passa a ser vista como um campo que deve ser compreendido como estando constituído pelo conjunto dos fluxos de informação e sentido.

Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização. Assim, entender a construção de sentido torna-se fundamental para a compreensão da imagem e da identidade organizacional.

Busca-se, neste trabalho, comparar a imagem e a identidade organizacional e o papel da comunicação nessa relação no que se refere à construção da imagem. Para tanto, utiliza-se um estudo de caso que possibilita comparar a identidade e a imagem de uma organização. Toma-se como referência duas dimensões da identidade organizacional: uma delas é a forma pela qual a organização é percebida, a sua imagem externa, por aqueles com quem ela interage; outra é a forma como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, compartilhadamente a percebem, correspondendo a uma percepção de si mesma ou auto-percepção ou auto-imagem. Assim, toma-se como *identidade*, a percepção dos dirigentes sobre a organização, ou seja, a forma como a organização se vê; e como *imagem*, a percepção da sociedade sobre a organização, ou seja, a forma como o público externo a vê.

A imagem de uma empresa, antes e mais do que ser resultante de processos de comunicação, remonta aos processos de significação. Nesse sentido, as relações entre comunicação e significação são extremamente relevantes para analisar os processos de construção de imagem. Um sistema de significação é uma condição necessária para o processo de comunicação entre humanos, ou seja, a comunicação não é possível senão suportada em um sistema de significação.

O presente estudo está dividido em cinco partes. A primeira se refere a essa introdução. A segunda parte trata do referencial teórico onde são abordados os temas referentes à comunicação empresarial, imagem e identidade organizacional, temas estes que são a base teórica do estudo. Na terceira parte são abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta parte apresenta o caso estudado e a quinta traz a análise do caso. Por fim, são feitas as considerações finais.

2 Referencial teórico

2.1 Comunicação empresarial e os desafios de uma perspectiva contemporânea

A novas tecnologias de comunicação e informação fazem parte da realidade empresarial contemporânea que é marcada pela valorização estratégica da articulação de variáveis culturais. Essa realidade tem feito com que a comunicação empresarial assuma uma maior complexidade. Dessa forma, o campo da comunicação tem se aproximado dos campos da antropologia, do marketing, da administração e da gestão na tentativa de dar conta dos desafios impostos pela complexidade com a qual lidam as organizações atualmente.

Na atual sociedade da informação e do conhecimento, falar de comunicação, implica transitar por outras áreas para que se possa dar conta do que hoje se entende efetivamente como comunicação – um novo sentido da comunicação empresarial. Esta deixa no passado o caráter instrumental e mecânico e passa a ser vista como um campo que deve ser compreendido como constituído pelo conjunto dos fluxos de informação e sentido. O mais importante agora, não é o emissor, a mensagem ou o meio, mas os receptores, entendidos como interlocutores. Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. Esta possibilita encontrar o caminho do entendimento e aceitação das diferenças, a partir de um consenso, na busca de um interesse comum. Se isso não acontece, não há, efetivamente, comunicação. A abertura da organização para o diálogo com os interlocutores, a confiança, o conhecimento e a transparência são as exigências para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo.

É o aspecto relacional da organização que possibilita a construção de sentido e que a transforma também em produtora de sentido. Riel (2000) citado por Oliveira (2003) corrobora neste aspecto, afirmando que os acontecimentos da organização são os construtores de sentido. Nessa direção, o campo da comunicação desempenha papéis preponderantes junto ao grupo decisório: perceber e informar os acontecimentos da organização e promover um pacto de cooperação para direcionar e dar sentido ao que acontece.

Dessa forma, a comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos de informação para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional. Uma multiplicidade de fluxos transitam entre o mercado, a produção e os atores sociais e o campo da comunicação desempenha a função de processar e distribuir essas informações, tanto no contexto interno (produtivo e administrativo) quanto no ambiente externo, promovendo um processo interativo, o que resulta na produção de sentido. Pereira & Herschmann apontam que:

“O campo da comunicação como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais – desempenha esse papel-chave fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea”. (PEREIRA E HERSCHMANN, 2002, p.30)

Essa nova forma de compreensão da comunicação nos obriga a refletir de modo bastante cuidadoso sobre as articulações contemporâneas entre comunicação, imagem e identidade.

2.2 Imagem empresarial

O novo sentido que a comunicação ganhou nos últimos tempos - como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações - tem feito com que o termo imagem ganhasse grande importância.

Vivemos em uma época na qual a sociedade e, mesmo os indivíduos se importam demasiadamente com a sua própria imagem, com a forma como os públicos e pessoas do grupo possam percebê-los e julgá-los valorativamente. As organizações, até bem pouco tempo, preocupavam-se muito mais em produzir, em apresentar e/ou impor produtos e serviços à sociedade do que em conhecer o que os públicos pensavam, bem como os seus níveis de satisfação frente às próprias empresas, seus produtos e atitudes.

Nos últimos anos, houve uma mudança de concepção que tem colocado o termo *imagem* em destaque. Devido a grande frequência com que é referido e ao seu alto prestígio, o conceito 'imagem' assume centralidade cultural para a sociedade contemporânea.

No entanto, Baldissera (2003) analisa a confusão que ronda o termo imagem - do latim, *imagine*. Destaca que frequentemente, o termo é empregado de forma mistificada e materializado em expressões do tipo 'passar imagem' e 'vender imagem'. Por isso, há uma necessidade de se esclarecer qual tipo de imagem está se referindo. O autor ressalta que as expressões 'vender e/ou passar imagem', são bem utilizadas quando referenciam coisas que podem ser vistas, olhadas (representações da realidade concreta – figurativa – e abstrata – não figurativa – por meio de gravuras, desenhos, pinturas, fotografias, esculturas, vídeos, filmes etc; reflexos de objetos e/ou seres na água ou espelhos), ou seja, tudo o que puder ser percebido (consciente ou inconscientemente) pelo sentido da visão.

Tudo o que pode ser percebido pelo sentido da visão trata-se do nível físico das imagens. Aqui, os sentidos procuram estar libertos dos filtros sócio-culturais. Portanto, as decisões tendem a ser puramente físicas. As imagens que se formam na mente dos leitores, independente da qualidade ou existência de referentes materiais, procuram reter apenas a informação veiculada, ignorando persuasões, intenções e manipulações. Daí poder-se dizer que as imagens são passadas pelo meio televisão, cinema, fotografia, livro, revista, jornal, vídeo ou, mesmo vendidas, como é o caso de obras de arte, fotografias, esculturas etc. Assim, as expressões 'vender e passar imagem' constituem-se em usos adequados do termo imagem.

No entanto, esse é apenas um dos sentidos assumidos pelo termo imagem que, também pode ser empregado para significar o conceito (idéia, opinião, juízo de valor) que se estabeleceu sobre algo ou alguém. Nesse caso, remete a um processo de construção de imagens conceituais. São as idéias e opiniões, as percepções valorativas que os públicos/sociedade têm a respeito de uma determinada empresa, instituição, personalidade etc.

Uma vez que os fluxos de sentido se revelam fundamentais para a adequada compreensão do ambiente organizacional, torna-se fundamental destacar a relação significação-comunicação e suas implicações nos processos de construção de imagem.

Baldissera (2003) afirma que a imagem de uma empresa, antes e mais do que ser resultante de processos de comunicação, remonta aos processos de significação. Nesse sentido, o autor utiliza a expressão "imagem-conceito" que implica em estratégias de seleção, de disputa e de construção de sentidos; implica em capacidade semiótica, isto é, aquela capacidade que o ser humano tem de ler o mundo.

Nessa perspectiva, a imagem é resultante de todas as experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma empresa, a um produto, a uma personalidade. Sob esse prisma, a imagem-conceito sempre é uma construção mental, realizada pelos sujeitos em relação com o entorno e consigo mesmos, tendo como base a comparação e a valoração (juízo de valor). Não se trata, portanto, de referenciar o que pode ser visto, mas de julgar as pessoas, os comportamentos, os desempenhos, as idéias, as

empresas, dentre outras coisas. Para isso, a pessoa/público associa, compara, sobrepõe, hierarquiza as informações que recebe/acessa, oficiais ou não, com seus saberes prévios, isto é, com as condições de produção a partir do lugar que cada indivíduo/público assume no sistema sócio-cultural – portanto seu lugar político, psíquico, econômico, religioso etc.

A imagem também pode ser tomada como estratégia de significação/comunicação. Nessa perspectiva, com base nas convenções sociais, portanto nos padrões sócio-culturais de uma dada sociedade, as imagens – em seu sentido físico – são empregadas como mensagens ou partes de mensagens para que os significados, aí ofertados, levem o leitor a realizar determinadas interpretações. Trata-se da definição e articulação das estratégias de significação/comunicação. É aqui que as imagens (físicas) são arranjadas em enunciados que contemplam a cultura na qual estão inseridas e da qual são produto.

As relações entre comunicação e significação são extremamente relevantes para analisar os processos de construção de imagem. Para Eco (1991), um sistema de significação é uma condição necessária para o processo de comunicação entre humanos. A comunicação não é possível senão suportada em um sistema de significação. Porém, a significação pode ser atualizada sem que, para isso, seja necessário um processo comunicacional.

Nessa perspectiva, é preciso dizer que o saber prévio de cada indivíduo lhe dá condições para que atribua/reconheça significados ao/no entorno, para que dê sentido ao que está percebendo, para que realize inferências, antes mesmo que aconteça o processo de comunicação. A construção histórica de cada indivíduo o capacita a realizar inferências sobre o entorno, seja ele natural ou cultural.

Retornando à questão das imagens, quando se tratam de imagens-conceito, os empregos das expressões ‘vender e passar imagem’ não passam de usos mistificados, já que as imagens-conceito são construções mentais realizadas pelos sujeitos em relação com o entorno e consigo mesmos, tendo como base o conceito de qualidade e juízo de valor. Sendo uma construção mental, a imagem-conceito sempre é resultante de associações, relações e transformações de significados, realizadas consciente ou inconscientemente pelo sujeito.

Nesse sentido, vale ressaltar o fato de que o sujeito resulta de um permanente processo dialético entre sua herança genética e sua existência psico-sócio-cultural. Mediante esse processo, ele se constrói, constrói sua história de vida, sua identidade. É a partir dessa construção que ele avalia e opina sobre o entorno.

2.3 Comunicação, Imagem e Identidade

A imagem-conceito, devido às suas especificidades, influencia a construção do referente como identidade. Nesse sentido, deve-se atentar para o fato de que a imagem-conceito mantém uma relação de dependência com uma determinada identidade (concreta, abstrata ou onírica), ou seja, ela não é uma construção sobre o nada.

De acordo com Torquato (2002, p.105), “*a identidade é a verdade da pessoa, empresa ou produto. Não há sombra. Enquanto a imagem é a projeção, a sombra da identidade*”. Já Baldissera (2003) afirma que não se trata de uma questão de verdade. Não importa se a identidade referida existe ou não, nem tampouco se as informações ao seu respeito são verdadeiras. O que importa é como o leitor constrói tal identidade a partir das informações – oficiais ou não – que recebe sobre ela, bem como toda a sorte de associações que puder estabelecer entre ela e qualquer outra coisa, seja um objeto, uma ação, uma idéia, uma fantasia, uma sensação ou um sonho.

Sendo assim, o leitor, assumindo-se como agente no processo de construção de sentidos, realiza percursos que fogem do domínio do pólo produtor de mensagens. Mesmo os departamentos de comunicação selecionando as informações que desejam passar para cada público com o objetivo de levá-los a construir uma imagem-conceito da empresa, não conseguem obter controle. Por exemplo, caso a empresa tenha se idealizado como uma

empresa com alta tecnologia, responsabilidade social, deve fazer com que traços dessa identidade cheguem até os públicos para que realizem o processo de construção da imagem-conceito. No entanto, o fato de se desejar uma determinada imagem, não significa que ela se atualize de fato. A imagem-conceito não depende inteiramente da vontade do pólo produtor.

A construção da imagem que o leitor realiza não se reduz ao que lhe é comunicado, mas resulta de processos que são influenciados por outros fatores dentre eles, os culturais, sociais e psicológicos, em nível de consciência e inconsciência. Daí que os produtores de mensagens errarem na definição e implementação das estratégias de persuasão no nível de influência mais visível, isto é, onde o leitor apresenta-se vulnerável, as chances de convencimento serão reduzidas a índices pouco econômicos, eficazes.

Sendo assim, a imagem não é uma questão de verdade ou de coerência. Nem o é de transparência ou de ética. Tampouco se reduz à comunicação. Antes, transcendendo a todas essas questões isoladas, constrói-se sobre significados e sentidos que resultam da complexidade relacional de todas as existências (materiais, fantasiosas ou virtuais). Assim há um equívoco que se funda na possibilidade de vender ou passar a imagem através da onipotência da comunicação nas suas campanhas criativas. Em hipótese alguma pode-se reduzir seu processo de construção a um simples resultado da comunicação.

Iasbeck (2000) ressalta que as empresas não fazem imagem, fazem discursos. Tudo o que é expressivo de uma empresa para seus públicos constitui o seu discurso. Assim, discurso e imagem são dois lados de uma mesma questão: a questão da identidade entre empresa e públicos.

Caldas e Wood (1997) consideram que a idéia de identidade organizacional pode aparecer em diversas dimensões. Numa delas, a identidade pode surgir na forma pela qual a organização é percebida, a sua imagem externa, por aqueles com quem ela interage. Pode surgir também na forma como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, compartilhadamente a percebem, correspondendo a uma percepção de si mesma ou auto-percepção ou auto imagem. Nogueira (2004) acrescenta que o conceito de identidade organizacional necessariamente não exclui o de imagem, mas parece focalizar o que permite, os participantes e membros de determinada organização, percebê-la como única e diferente das demais. Afirma que a identidade organizacional pode surgir, ainda, na definição da razão de ser, finalidade ou propósito da entidade, de modo que a identidade representaria esse propósito existencial.

Albert e Whetten (1985), conceituam identidade organizacional como “crenças compartilhadas pelos membros sobre o que é (a) *central*, (b) *distintivo*, e (c) *duradouro* na organização. O critério de *centralidade* aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de *distintividade* aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de *continuidade* temporal ressalta as características estáveis no tempo” (Albert e Whetten, 1985, p.265).

Para estes autores, as principais questões em torno da identidade da organização são: "Quem nós somos?"; "Em que tipo de negócio nós atuamos?"; "O que nós queremos ser?"; entre outras. A identidade pode estar refletida em valores e crenças compartilhados, na missão, na estrutura e processos e nos objetivos, entre outros.

Estudos com forte influência da Psicologia Social tratam a identidade organizacional como uma função da forma como a organização percebe a si mesma. Haveria nesse enfoque, uma correlação entre a identificação organizacional, autoconceito individual e imagem da organização (DUTTON, DUKERICH E HARQUAIL, 1994).

Alguns autores, por exemplo Fombrun e Shanley (1990) discutem o conceito de identidade organizacional de forma instrumental, pragmática, na qual a identidade é analisada dentro da esfera da chamada 'imagem corporativa'. Sendo a imagem uma interpretação do pensamento de outros, analisa-se como a organização administra sua imagem no ambiente.

Entretanto, alguns autores, a partir de idéias dos teóricos pós-modernistas, analisam de modo crítico a manipulação da imagem e da identidade corporativa pelas empresas (ALVESSON, 1990; GIOIA, SCHULTZ E CORLEY, 2000).

Num ambiente dinâmico, sob condições de mudança de natureza estratégica a imagem da organização torna-se uma questão chave no processo. Gioia, Schultz e Corley (2000) destacam que a imagem age como um desestabilizador da identidade, provocando uma revisão ou reconstrução do auto-conceito da organização. Isso ocorreria devido à inter-relação entre imagem e identidade. A suposição inicial é de que os membros organizacionais (especialmente os dirigentes) tenham desenvolvido um senso de "Quem nós somos como organização" (Albert e Whetten, 1985) e tenham comunicado sua identidade aos participantes internos e externos. Há um *feedback* dos não-membros sobre o "retrato organizacional" levando a uma comparação entre a identidade e a imagem por parte de seus membros.

Caldas e Wood (1997), observam que a pesquisa sobre identidade tem caminhado no sentido do individual para o coletivo, e do ponto de observação interno - da auto-imagem para o externo - imagem como uma interpretação do pensamento dos outros. São caminhos que se cruzam a todo o momento criando possibilidades de estudos que permitem observar como os indivíduos e grupos vêem a organização, como a organização (a alta administração) se vê, como percebe que o ambiente a vê, etc.

Nesse sentido, toma-se como referência para o presente trabalho, duas dimensões da identidade organizacional: uma delas é a forma pela qual a organização é percebida, a sua imagem externa, por aqueles com quem ela interage; outra é a forma como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, compartilhadamente a percebem, correspondendo a uma percepção de si mesma ou auto-percepção ou auto-imagem. Assim, toma-se como *identidade*, a percepção dos dirigentes sobre a organização, ou seja, a forma como a organização se vê; e como *imagem*, a percepção da sociedade sobre a organização, ou seja, a forma como o público externo a vê.

3 Procedimentos metodológicos

Neste estudo, o método de abordagem utilizado foi o qualitativo do tipo exploratório-descritivo, caracterizado como uma pesquisa empírica com o método de procedimento do tipo estudo de caso. De acordo com Alencar (2000), a pesquisa qualitativa deve ser realizada quando se deseja desvendar e entender o que está por detrás de qualquer fenômeno. O mesmo autor ainda sustenta que a pesquisa qualitativa pode ser realizada quando se deseja obter novos pontos de vista sobre coisas já bastante conhecidas.

O método de estudo de caso (Yin, 1989) se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, por meio do uso de múltiplas fontes de evidências: entrevistas, arquivos, documentos, observação, etc. Ainda segundo o autor, o método do estudo de caso visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Ou seja, de forma básica, pode-se dizer que o método do estudo de caso, para fins de pesquisa, encaixa-se bem em situações onde o fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa.

O período de abrangência da coleta de dados correspondeu aos meses de junho e julho de 2005. Estudou-se a opinião dos principais dirigentes da instituição e de pessoas da sociedade consideradas formadoras de opinião. E ainda o programa de comunicação da instituição através de suas peças publicitárias: folders, pastas, panfletos, cartazes, outdoors, murais internos entre outros. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados primários, a entrevista semi-estruturada e como instrumento de coleta de dados secundários, documentos internos da organização. O universo de pesquisa foi constituído de 18 pessoas, sendo 9 colaboradores da organização e 9 pessoas da sociedade consideradas formadoras de opinião.

Os dados primários foram tratados por meio de análise de conteúdo e os dados secundários por meio de análise documental.

4 Descrição do caso

Para que se possa entender os resultados da pesquisa, torna-se primordial entender a origem da instituição. A escola foi criada com apoio financeiro do governo federal através de diversos órgãos como PROEP, SECT, BID, FAT entre outros. O projeto foi desenvolvido e pleiteado pelo prefeito da cidade onde atualmente está instalada a escola. Uma cidade do interior de Minas Gerais, com aproximadamente 25.000 habitantes. O município-sede sozinho não teria força política e nem comportaria uma escola nos moldes do projeto elaborado. Por isso, o prefeito do município-sede liderou a formação de um consórcio intermunicipal entre 10 cidades vizinhas, criando assim uma fundação para administrar os recursos e posteriormente administrar a instituição de ensino. Sendo assim, trata-se de uma instituição de ensino técnico/profissionalizante, sem fins lucrativos, criada com recursos do governo federal e mantida com recursos dos governos municipais pertencentes ao consórcio.

A região onde está instalada a instituição, é uma região que tem como economia principal, a agricultura e a pecuária, sendo caracterizada por pequenas propriedades familiares. A instituição está no seu quarto ano de funcionamento e oferece, na área de indústria, dois cursos: Eletromecânica e Eletrotécnica/automação e na área administrativa oferece o curso de Gestão de Bens e Serviços. Todos os cursos são de nível técnico/profissionalizante.

A justificativa para a criação da referida instituição de ensino, baseou-se na concepção de que se a região conseguisse qualificar a sua mão de obra, poderia atrair indústrias e gerar emprego e renda para a população. Assim contribuiria para o desenvolvimento local e regional. É como se ela fizesse o caminho inverso no sentido de que, normalmente, as instituições de ensino profissionalizante surgem de uma demanda real, por parte das indústrias já existentes, por mão de obra qualificada.

No presente estudo, os dirigentes pesquisados foram: presidente da fundação, superintendente, gerente administrativo, gerente técnico-pedagógico, relações públicas, os três coordenadores de cursos e suporte técnico de informática. Estes são os cargos que tem poder de decisão dentro da instituição.

Para obter a opinião da sociedade, entrevistou-se pessoas da comunidade que são consideradas formadoras de opinião.

5 Análise do caso

Quadro 1: Comparação entre a Identidade e a imagem da instituição

	IDENTIDADE	IMAGEM
Importância, papel da Instituição	Extremamente importante no sentido de capacitar mão de obra de forma a incentivar a vinda de indústrias para a região.	Extremamente importante no sentido de ser uma oportunidade para jovens não precisarem sair de casa para estudar.
A expectativa inicial	Esperança de, com o passar do tempo, a instituição se consolidasse como uma instituição de qualidade e tornasse independente do poder público.	A escola era motivo de orgulho e uma esperança para os jovens.
Administração	Vê o corpo administrativo como eficiente e comprometido.	Acha que a administração deveria ser técnica e não política.
Cursos oferecidos	São adequados.	São inadequados. Não atende a necessidade local.
Estrutura física	É excelente.	É excelente, porém subutilizada.

Fonte: Dados da pesquisa

Buscando atender aos objetivos do presente trabalho, criou-se um quadro comparativo (quadro 1) com base nas duas dimensões de identidade organizacional tratadas por Caldas e Wood (1997), as quais permitem fazer uma comparação entre a identidade e a imagem. Sendo a identidade, a forma como a organização se vê; e a imagem, a forma como o público externo a vê.

Por meio da análise de conteúdo, identificou-se como principais categorias de análise a “importância da instituição”, “a expectativa inicial X realidade atual”, “a administração da escola”, “os cursos oferecidos” e “a estrutura física”. As falas dos respondentes foram transcritas literalmente. As letras P e D se referem às falas do público externo e dos dirigentes, respectivamente.

A importância da instituição

Tanto os dirigentes da instituição quanto a sociedade não questiona a importância, a relevância da instituição para o município e para a região, embora tenham pontos de vista diferentes.

Os dirigentes percebem a instituição como de extrema importância para o município e região, no sentido de oferecer cursos que possibilitem capacitar a mão de obra. A região possuindo mão de obra qualificada, poderá atrair indústrias, entre elas, indústrias de alta tecnologia. Sendo assim, a instituição tem um objetivo indireto de geração de emprego e renda. Os dirigentes têm uma visão muito clara da sua missão e importância para o desenvolvimento local. Percebem a instituição como responsável na busca de novos caminhos, como alternativa a novas fontes de renda para a região. Uma forma de não depender exclusivamente da agricultura e pecuária, ou seja, “buscar novos caminhos” conforme evidencia a fala de um dirigente.

“Criar essa escola foi um ato de Bandeirantes... é como criar algo muito grande do nada. Agora temos que tornar realidade um sonho de alcançar desenvolvimento tecnológico, geração de emprego e renda para a população (D2)”.

Para a sociedade, a instituição representa uma oportunidade de não precisar mandar os filhos estudar fora. É uma forma de manter os filhos dentro da família, uma vez que estes, na maioria dos casos, auxiliam seus pais nas propriedades agrícolas ou nos estabelecimentos comerciais. No entanto, acham que a instituição deveria olhar para as necessidades locais, qualificar mão de obra para resolver os problemas já existentes. A fala de um dos entrevistados evidencia sua angústia.

“Não tenho condição de mandar meu filho pra fora pra estudar porque ele precisa me ajudar com a fazenda... acabo tendo que pagar pessoal especializado... se meu filho estudasse, não precisaria (P3)”.

A expectativa inicial X realidade atual

No início, quando da implantação da escola, seus dirigentes acreditavam que, após três anos de funcionamento, a escola teria condições financeiras de se auto-sustentar, ou seja, tornar-se independente do poder público (10 prefeituras consorciadas). A expectativa era a de que, com o passar do tempo, a instituição se consolidasse como uma instituição de qualidade e tornasse independente do poder público. No entanto, embora ainda seja cedo para afirmar, estando no quarto ano de funcionamento, ela ainda não caminha para a independência e enfrenta sérios problemas de inadimplência por parte das prefeituras consorciadas. Sendo a maioria dos alunos de baixa renda, eles não possuem condições financeiras para pagar a mensalidade dependendo assim das bolsas oferecidas pelas prefeituras de suas respectivas cidades. Sendo assim, se as prefeituras não concedem bolsas, os alunos não estudam. A fala de um dirigente demonstra as dificuldades enfrentadas.

“No início era ótimo. Todas as prefeituras pagavam as bolsas dos alunos. Agora muitas estão inadimplentes e os alunos não podem pagar a mensalidade com recursos próprios (D3)”.

A escola possui capacidade para 640 alunos estudando em dois turnos. No entanto, manteve esse número somente por um ano e meio. Atualmente está com 238 alunos estudando em apenas um turno (noturno). Embora a instituição enfrente problemas financeiros, seus dirigentes acreditam no seu potencial e afirmam estar buscando soluções.

No início, a implantação da escola gerou grandes expectativas na região. As pessoas viam a instituição com muito entusiasmo. Era motivo de orgulho conforme depoimento extraído de uma entrevista feita com o público:

“A implantação dessa escola gerou muitas expectativas, era um sonho. Todo mundo estava orgulhoso da escola. Mas até agora não vimos nada. Ela não amadureceu, há uma frustração (P1)”.

A sociedade vê a redução do número de alunos como um fracasso, e assim acaba gerando um certo mal estar, um desacreditar na instituição ao mesmo tempo em que ficam sensibilizados com essa situação. Veja o seguinte depoimento:

“Se eles (os dirigentes) não fizerem nada, a escola vai acabar. Os alunos sumiram. É uma pena! (P5)”.

A administração da escola

Os principais dirigentes da escola (presidente da fundação e superintendente) não são da região. Vieram para a cidade na época da implantação da escola. São cargos de confiança do governo municipal e não se sentem incomodados pelo fato de seus cargos serem cargos de confiança. Estes e outros dirigentes têm convicção de que estão fazendo uma boa administração e estão fazendo tudo o que podem para “alavancar” a instituição.

A sociedade (com base nas entrevistas com o público) tem uma opinião unânime. Achem que a administração deveria ser técnica e não política. Achem que a influência do poder público é negativa e retarda o desenvolvimento da instituição. Afirmam que os dirigentes não conhecem a região, não ouvem a comunidade, não se importam com as reais necessidades que a região tem. Assim a instituição estaria desconectada da realidade.

Com relação à administração (principalmente aos dois cargos de confiança), vejam os depoimentos extraídos das entrevistas:

“A administração deveria ser técnica e não política. Deveria ser independente da prefeitura, a escola é submissa e isso atrasa tudo (P2)”.

“Se fosse para dar uma nota para eles (os dirigentes) eu daria zero. Eles não têm criatividade e não se relacionam com a comunidade (P8)”.

“Eles são de fora e não conhecem a região, não sabem o que nós precisamos (P5)”.

Cursos oferecidos

De uma forma geral, os dirigentes acham que os cursos são adequados. Isso é perfeitamente compreensível se levar em conta os objetivos, a missão da instituição que é formar mão de obra qualificada, principalmente envolvendo alta tecnologia, para atrair indústrias para a região. Já os três coordenadores de cursos, em particular, têm consciência da necessidade de rever os cursos oferecidos, mas no sentido de atualizar a estrutura curricular e não necessariamente mudar os cursos.

A sociedade considera que os cursos, principalmente os de Eletromecânica e Eletrotécnica/automação (área de tecnologia) são incompatíveis com a realidade da região. Achem que os cursos deveriam ser oferecidos de acordo com as necessidades reais. Uma vez

que a economia da região é formada principalmente por agricultura e pecuária, os cursos deveriam também ser oferecidos nessas áreas.

Um outro fator relevante detectado nas opiniões do público refere-se a questão do empreendedorismo. Muitos acham que a instituição prepara os alunos para serem empregados e deveria ser o contrário. Deveria prepará-los para serem empreendedores. Acham que a instituição prepara os alunos para trabalharem em grandes empresas e preocupa-se em fazer contratos de estágios somente com grandes empresas.

“A escola prepara os alunos para trabalhar em grandes empresas e a nossa economia é formada, na maioria, por micro e pequenas empresas. Quando os alunos chegam para trabalhar com a gente não dão conta de lidar com os problemas reais (P2)”.

Percebe-se, claramente, que a sociedade também está preocupada com a qualificação da mão de obra, no entanto, acreditam que os cursos oferecidos não atende às necessidades reais. No entanto, defendem a implantação de novos cursos.

“A escola poderia oferecer cursos específicos, rápidos de qualificação. A cidade é carente de tanta coisa, poderia oferecer vários cursos (P9)”.

Estrutura física

A instituição possui uma excelente estrutura física, com doze laboratórios, auditório com capacidade para 120 pessoas, biblioteca, salas de aula, estacionamento, quadra de esporte entre outros. No entanto, o público acredita que a estrutura física esteja subutilizada uma vez que o número de alunos foi reduzido e a escola funciona somente em um turno.

Os dirigentes se orgulham da estrutura que possuem e afirmam que a instituição está totalmente aberta à população. Laboratórios, equipamentos, biblioteca, auditórios, salas de aula são todos disponibilizados para qualquer pessoa ou empresa da região que necessite utilizá-los para qualquer evento. Embora a administração afirme haver essa abertura, a sociedade não a percebe. Fica evidente, como no depoimento abaixo, a percepção de que a escola é muito fechada.

“Eles (os dirigentes) parecem que querem proteger a escola. Têm medo de estragar as coisas lá. É muita burocracia para alguém (que não seja aluno) entrar lá (P2)”.

A fala de um dos dirigentes confirma a colocação feita pelo entrevistado acima (P2). Ele parece se orgulhar de ter computadores que ainda nem foram utilizados.

“Temos muitos recursos tecnológicos: diversos laboratórios, multi-mídia... temos até computadores que não foram utilizados, estão nas caixas até hoje (D3)”.

5.1 E a comunicação, o que tem haver com tudo isso?

Através da análise documental, percebeu-se que a empresa, desde sua fundação, investiu pesadamente em comunicação utilizando diversas estratégias. Foram utilizados meios como rádios AM e FM, jornais locais, outdoors, murais, materiais impressos como folders, pastas e cartazes e até mesmo propaganda na televisão regional.

No entanto, os depoimentos do público externo – o interlocutores da empresa, demonstram que um “bom” programa de comunicação não é suficiente quando se trata da construção de imagem. Há a necessidade de se considerar aspectos culturais, sociais e psicológicos. A identidade nem sempre pode ser transmitida via comunicação de forma a proporcionar a construção da imagem.

Há inferências, a partir do visto nesse estudo de caso, que a instituição de ensino é considerada por seus dirigentes como extremamente importante para a região no sentido de

formar mão de obra qualificada para incentivar a vinda de indústrias para a região. Assim cumpre seu papel como entidade responsável pelo desenvolvimento local e regional. As respostas que surgiram espontaneamente apresentam coerência e consistência com as afirmações concernentes à sua missão e papel. Os dirigentes possuem uma visão muito clara do papel da instituição, possuem uma identidade compartilhada. Assim, percebe-se que a identidade organizacional está relacionada à razão de ser e à finalidade da instituição. Desse modo a identidade representa um propósito existencial.

No entanto, a imagem que a sociedade tem da instituição é bastante divergente. O que se percebe é que embora a instituição tenha uma identidade compartilhada, tenha plena convicção do seu papel, a sociedade não compartilha dessa identidade. A sociedade não se identifica com a instituição, não entende seu posicionamento, o porquê da implantação de tais cursos e a forma de agir de seus dirigentes. Vê a instituição como desconectada da realidade porque a idéia de “buscar novos caminhos” não tem nenhum significado para as pessoas.

Embora seja uma instituição sem fins lucrativos, com finalidade pública, a sociedade não foi consultada em nenhum momento quando da implantação. Não houve participação, por isso, as pessoas não compreendem, não compartilham da missão da instituição. Por isso todo o esforço de comunicação, durante esses quatro anos, tem sido em vão. Isto confirma a idéia de que não se pode “passar e vender” imagem. Ela é construída e até mesmo independe da comunicação.

Analisando seu material promocional, fica clara a imagem que ela deseja vender ou passar: uma instituição moderna, com tecnologia de ponta e preparada para formar profissionais competentes para o mercado de trabalho. No entanto, mesmo o departamento de comunicação selecionando as informações que desejava passar para o público, com o objetivo de levá-los a construir uma imagem da instituição, não conseguiram obter o resultado esperado. Isto se deve ao fato da comunicação ser exercida em mão única, de dentro para fora.

A construção da imagem pelo público não se reduziu ao que lhe foi comunicado, mas resultou de processos que foram influenciados por fatores culturais e sociais. O tempo todo apareceu alguém afirmando que a instituição é fechada, que ela não ouve a comunidade, que ela está desconectada da realidade, que seus dirigentes não conhecem a realidade. Tudo isso deixa claro a não-participação da sociedade nas decisões da instituição. Se não há participação, se não há relacionamento, não faz sentido para a sociedade. Assim, a imagem da empresa, antes e mais do que ser resultante de processos de comunicação, remonta aos processos de significação.

Embora os membros organizacionais (especialmente os dirigentes) tenham desenvolvido um senso de "Quem nós somos como organização" e tenham comunicado sua identidade aos participantes internos e externos, o *feedback* dos não-membros comprova a falta de identificação com a instituição. Seu propósito não é compartilhado pela sociedade, está distante da sua realidade cultural e social.

A partir do momento em que a sociedade não se identifica com a instituição ou tem uma imagem negativa dela, qualquer estratégia de comunicação, por mais que seja planejada, elaborada e criativa, fica comprometida.

6 Considerações finais

As divergências encontradas entre a identidade e a imagem da instituição evidenciam a necessidade de se considerar uma nova forma de encarar a comunicação organizacional – não dá para tratá-la de forma instrumental, mecânica. É preciso compreendê-la como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais.

Já se perdeu muito tempo desenvolvendo sofisticadas estratégias discursivas sem realmente olhar a quem elas se destinam. Preocupam-se em parecer que estão bem, que o

discurso é bom e perfeito, como se apenas isso fosse capaz de trazer resultados positivos. Agora é hora de reposicionar os conceitos de discurso, identidade e imagem, valorizando a subjetividade dos públicos porque é aí que reside a verdadeira inspiração para uma comunicação autêntica nos negócios.

As organizações que desejarem, de fato, elaborar programas de comunicação de forma a possibilitar a construção de uma imagem positiva, terá que trabalhar uma forma de comunicação de mão dupla e não apenas de dentro para a fora, deverá considerar os aspectos subjetivos dos públicos e o contexto cultural no qual estão inseridas as organizações. O mais importante, na sociedade contemporânea, passa a ser o receptor e não mais o emissor, a mensagem ou o meio. Nesse sentido, é importante entender o que o público sente e percebe em relação à organização de forma a desenvolver um interesse comum. Só assim haverá efetivamente comunicação

Por fim, convém ressaltar as limitações do trabalho e oportunidades para novas pesquisas. A relação entre identidade e cultura organizacional também propicia estudos interessantes conforme trabalhos de Machado-da-Silva e Nogueira (2000).

Muitos dos problemas enfrentados pela instituição (objeto de estudo nesse caso) devem ser analisados sob uma perspectiva de políticas públicas. Acredita-se que seja extremamente relevante aprofundar este estudo no sentido de ouvir os agentes do poder público envolvidos no consórcio intermunicipal para efetivar estudos sobre políticas públicas e desenvolvimento local.

7 Referências bibliográficas

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

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ALVESSON, M. Organization: from substance to image? **Organization Studies**, v.11, n.3, p.373-394, 1990.

BALDISSERA, R. Imagem-conceito: a indomável orgia dos significados. In: **XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003**.

FOMBRUM, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 233-258, 1990.

CALDAS, M. P.; WOOD Jr. T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan/março 1997.

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

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

GIOIA, D.; SCHULTZ, M; CORLEY, K. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

IASBECK, L. C. A. Imagem empresarial: o lugar do cliente. Aberje - **Revista Comunicação Empresarial**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/n32/artigo3.htm>> . Acesso em: 06 abr. 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional, **Anais...** Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba: ANPAD: 2000.

NOGUEIRA, E. Símbolo e identidade organizacional – a função das figuras ou imagens conceituais. Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, 21-23/9/2004, ANPAD: Curitiba, 2004, **Anais... cd-rom**.

OLIVEIRA, I. L. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In **XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – BH/MG, 2003.

PEREIRA, C. A. M.; HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Newbury Park: Sage Publications, 2ª edição, 1994.