



**Congreso Iberoamericano de Comunicación**

**Comunicación,  
Cultura y Cooperación**

Madrid, del 4 al 8 de julio de 2016

**Libro de comunicaciones**

## *Gestão da Imagem Corporativa: a importância da comunicação e a função de seus processos*

Mariana Carareto Alves; Valéria Siqueira Castro Lopes

### **1. Introdução**

Atualmente, os ativos intangíveis são importantes fontes de valor da organização por serem características que permitem diferenciá-la, representarem vantagem competitiva e criarem valores de longo prazo. A imagem de uma organização resulta das percepções dos públicos a partir do comportamento e da comunicação em âmbito institucional ou mercadológico. Essas percepções causam impactos, positivos ou negativos, que podem refletir no negócio, por esse motivo, é importante gerenciar a imagem corporativa em busca da credibilidade e confiança.

Diante disso, uma das condições para a formação da imagem é aquilo que a organização fala sobre si unido às informações de diversas fontes e a interpretação que os públicos fazem das mensagens que recebem. Nesse sentido, a comunicação das organizações é uma eficiente gestora para a imagem por ser mediadora de relacionamentos.

Considerando as necessidades das organizações e seus públicos, ela propicia participação, diálogo e dissemina informações para estabelecer uma relação saudável e transparente. Esse processo é fundamental para que os públicos formem opiniões favoráveis que reflitam na imagem corporativa. Segundo Villafañe (2011, p. 31), as opiniões, positivas ou negativas, são consequências do relacionamento e da comunicação estabelecidos com os públicos e formam percepções sobre uma organização.

A partir dessa constatação, percebe-se que há uma grande importância da comunicação e suas ações para a gestão da imagem corporativa. Com o objetivo de verificar essa importância e compreender a função de ações de comunicação, foi desenvolvida uma pesquisa teórico-bibliográfica e uma pesquisa de campo. A pesquisa teórico-bibliográfica foi apoiada por estudos de pesquisadores, como Almeida (2009); Carissimi e Amorim (2007); França (2008); Gomes e Sapiro (1993); Kunsch (2003, 2006, 2008); Oliveira e Paula (2008); Toni (2009); Villafañe (2011), e permitiu compreender conceitos de imagem e sua relação com a comunicação. A pesquisa de campo foi conduzida com o objetivo de identificar os principais elementos da comunicação para a gestão e o processo de formação da imagem utilizados pelas organizações. Em função de sua natureza exploratória, adotou-se o método qualitativo.

Os dados foram levantados pela condução de entrevistas em profundidade com representantes de 10 agências de comunicação localizadas na cidade de São Paulo e selecionadas a partir de critérios identificados no serviço prestado. As entrevistas foram desenvolvidas a partir de duas temáticas: formação da imagem; comunicação e gestão da imagem. A primeira abordou os fatores organizacionais e as percepções dos públicos relacionados à imagem corporativa. A segunda, a função e a importância da comunicação para a gestão e as etapas e fatores envolvidos no processo.

A partir das informações estudadas e dos dados coletados foi possível verificar que as imagens são formadas a partir de experiências de comunicação dos públicos com a organização, por isso, é essencial disseminar, por meio da comunicação, atributos que a organização pretende marcar como suas características principais. Para isso, o reconhecimento dos atributos, o mapeamento de públicos, o monitoramento das percepções e a comunicação direcionada são identificados como pilares importantes para o processo de formação e gestão da imagem corporativa.

## **2. A importância da comunicação para a gestão da imagem corporativa**

As organizações vivem em um cenário em que a construção de relacionamentos com os mais diversos públicos é fundamental para o negócio. Os grandes responsáveis foram o avanço das novas formas de comunicação e do acesso à informação que fortaleceram o vínculo entre organizações e sociedade, aumentando a exposição das organizações e as aproximando de seus públicos estratégicos, os quais, segundo Almeida (2009, p. 216), passaram a exercer maior pressão no ambiente organizacional.

Diante desse contexto, o comportamento e as diretrizes de uma organização passam a ser avaliados pelos públicos para que eles tomem decisões e formem opiniões relacionadas à ela. Nesse sentido, alguns fatores organizacionais ganham força por serem capazes de agregar valor, dentre eles, destaca-se a imagem corporativa, um ativo intangível que pode trazer inúmeros reflexos para o desempenho de uma organização no mercado.

A comunicação organizacional surge como mediadora capaz de gerir estrategicamente os relacionamentos a fim de alimentar a visão crítica dos públicos e, assim, construir imagens positivas. A comunicação e o relacionamento são, segundo Villafañe (2011, p. 31), responsáveis pela opinião, positiva ou negativa, dos públicos e é essa opinião que irá formar percepções sobre uma organização que impactam em uma imagem.

Por esse motivo, os públicos são, em parte, responsáveis por sustentar uma organização, possuindo uma grande importância para o negócio. De um modo geral, eles são formados por indivíduos interdependentes que possuem um interesse comum sobre determinada questão, discutem sobre ela e formam uma opinião coletiva (França, 2008, p. XVII). O autor considera a relação com os públicos muito importante, pois, além da organização depender deles para ter desempenho, eles são os construtores de sua imagem e essenciais para toda a estratégia operacional.

Gomes e Sapiro (1993, p. 87) e Carissimi e Amorim (2007, p. 164) apontam em seus estudos que o reconhecimento da marca, o investimento em inovação, a relação com o público interno, o atendimento, as informações que os públicos têm sobre a organização e a responsabilidade social são alguns dos fatores que podem influenciar a percepção dos públicos. Além deles, a identidade corporativa é destacada como um fator importantíssimo, pois tem a função de mostrar ao público as diretrizes organizacionais, o que caracteriza seu comportamento.

A imagem é a síntese da identidade, é quando a organização é reconhecida pelos seus públicos por seu discurso, sua cultura, seus valores e princípios (Villafañe, 2011, p. 15). Mas, para isso acontecer, é fundamental ter a identidade alinhada ao seu comportamento diário, caso contrário o público terá uma visão distorcida do que a organização diz ser.

Isso quer dizer que a imagem não está sob o controle da organização, pois resulta da impressão que os públicos tem da organização a partir do atendimento, dos canais de comunicação, das relações de trabalho, das informações sobre os processos, dos impactos na sociedade, das atitudes e discursos. Portanto, como afirma Villafañe (2011, p. 29), é evidente que todas as atitudes de uma organização resultam em imagens e uma boa imagem

*estimula os consumidores a usarem seus produtos e serviços, investidores a comprarem suas ações, empregados a valorizarem o trabalho, o governo a melhorar o entendimento de assuntos legais, a comunidade a apoiar ações e projetos e a imprensa a falar bem da organização (Almeida, 2009, p.226).*

Diante disso, é evidente que a imagem é o reflexo de uma criação de sentidos a partir do que a organização fala sobre si e de informações e experiências que podem vir de diversas fontes (Almeida, 2009, p. 228). Portanto, a comunicação possui um importante papel para gerenciar as percepções dos públicos, garantindo que eles recebam informações que estejam coerentes, completas e alinhadas com as estratégias organizacionais e estabelecendo diálogo para suprir as necessidades e os interesses de ambos.

Toni (2009, p. 245) mostra que a construção da imagem dependerá não apenas das informações que os públicos têm sobre a organização, mas também da forma como eles as obtiveram, de como as interpretam, do modo como elas estão ligadas a outras informações que já receberam e como essas ligações são compreendidas. É possível controlar essas informações e garantir sua veracidade por meio de uma comunicação com os diversos públicos que estabeleça relacionamentos fortes e transparentes.

Nesse sentido, a gestão da imagem envolve o desenvolvimento de programas de comunicação com todos os públicos estratégicos da organização (acionistas, funcionários, clientes, comunidade, etc.) e programas de prevenção e gerenciamento de crises para, segundo Toni (2009, p. 246), informar constantemente esses públicos sobre a organização, salientando o que ela é, faz e oferece; acompanhar as percepções deles a respeito dela, avaliando o desenvolvimento e a configuração da imagem; e planejar novas formas e estratégias de comunicação com os públicos para alcançar a imagem desejada, mantê-la ou aperfeiçoá-la.

É evidente que a imagem é um fator estratégico para a organização por representar consequências em sua totalidade. Logo, é fundamental que imagem seja gerida por uma comunicação estratégica que parta de objetivos globais da organização em busca do fortalecimento de relacionamentos que irão refletir no desempenho mercadológico.

Em um mercado cada vez mais competitivo e incerto, a gestão estratégica é importante em toda dimensão organizacional por fornecer dados e informações que permitem analisar, rever e reposicionar estrategicamente a organização, dando mais segurança para a competição e para as mudanças. A comunicação organizacional faz parte dessa dimensão e deve ser gerida estrategicamente a fim de assegurar, em um cenário complexo, que relacionamentos sejam administrados para que os ativos intangíveis da organização possuam valor favorável e tornem-se uma vantagem.

Processos de comunicação são utilizados para afirmar as missões, valores, visão, políticas e filosofias de uma organização com o intuito de fortalecer a relação entre organização e público para garantir o posicionamento e a vantagem no mercado. Nesse sentido, a comunicação

organizacional é mediadora do relacionamento nas diferentes situações em que a organização está envolvida e, segundo Kunsch (2003, p. 166), é responsável pela construção e gestão dos relacionamentos com os públicos para gerar a confiança e fortalecer a imagem.

Considerando que os ativos intangíveis estão se tornando bens muito valiosos para as organizações, a gestão estratégica da comunicação é de extrema importância para alcançar resultados na gestão deles, pois possibilita o relacionamento com os públicos para monitorar as variações e mudanças que podem ocorrer no cenário mercadológico. A atuação de uma comunicação estratégica, portanto, estabelece o equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos, processo fundamental para monitorar as reais percepções dos públicos a respeito da organização.

Para compreender a dimensão estratégica da comunicação organizacional, Oliveira e Paula (2008, p. 42) destacam que é fundamental o alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e gestão para contribuir com o alcance de resultados e que existe influência dos públicos nas decisões organizacionais. Dentro disso, as autoras acreditam que, para a comunicação ser estratégica, são fundamentais as seguintes características:

- Tratamento processual da comunicação: a comunicação deve ser considerada um processo amplo e integrado, e não uma atividade de ações isoladas. Além disso, ela deve ser gerida para apoiar as políticas e estratégias do negócio a partir de ações planejadas, articuladas e alinhadas que materializem a construção de sentidos que a organização quer.
- Inserção na cadeia decisória: a comunicação deve fazer parte, junto com a alta administração, do processo de tomada de decisões, orientando e analisando cenários do ambiente interno e externo a fim de suprir as expectativas e demandas dos públicos.
- Gestão dos relacionamentos: a comunicação é a oportunidade de interação com os diversos públicos, produzindo diálogos e troca de informações, por isso é preciso gerir os relacionamentos de forma planejada, executada e monitorada, garantindo a compreensão do discurso organizacional por todos os públicos.
- Uso sistemático de planejamento: o planejamento estratégico é o instrumento para estabelecer objetivos e metas, pautar estratégias de comunicação e relacionamento e definir as decisões que precisam ser tomadas.
- Monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais: é preciso avaliar periodicamente o processo de comunicação por meio de métodos que verifiquem a influência das ações e as demandas dos públicos. O monitoramento tem dois níveis: o primeiro avalia a qualidade e os impactos da comunicação e mensura a compreensão e o entendimento dos públicos; já o segundo demonstra a contribuição da comunicação para os objetivos organizacionais.

Os cinco componentes demonstram que a gestão depende de um processo de inteligência e que planejar estrategicamente a comunicação é uma forma da organização estabelecer um futuro desejado, com ações que irão colaborar para o alcance do que se quer e métodos para monitorar os impactos do que está sendo desenvolvido. Além disso, o planejamento na comunicação auxilia a criação de políticas comunicacionais eficazes e que podem nortear as decisões e diretrizes organizacionais.

Nesse sentido, considerando que o relacionamento com os públicos deve ser processual, a função de uma gestão estratégica da comunicação é auxiliar a organização na análise de cenários, identificando ameaças e oportunidades para a organização, avaliando a situação e pensando estrategicamente nas ações comunicacionais que irão garantir a manutenção dos relacionamentos. A gestão estratégica da comunicação favorece o processo de construção de imagem, pois é um constante trabalho de acompanhar percepções e desenvolver as estratégias mais eficazes para os diversos cenários em busca de percepções positivas.

Ou seja, a gestão estratégica é capaz de direcionar as ações de comunicação para atingir diretamente os públicos de interesse, o que, possivelmente, será mais eficaz no alcance de determinados objetivos (Kunsch, 2006, p. 39), por isso:

*As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. (Kunsch, 2003, p.245).*

Assim, para a excelência e eficácia da gestão da imagem, o planejamento estratégico da comunicação garante mais segurança para que as ações tenham sucesso e permite avaliar conflitos e problemas que possam surgir no desenvolvimento dos programas. O planejamento une informações que irão traçar diretrizes, orientações e estratégias de ações comunicacionais que devem ser desenvolvidas, monitoradas e avaliadas para alinhar programas para manutenção e gerenciamento dos ativos intangíveis, como imagem, e dos relacionamentos e interações com os públicos estratégicos, como imprensa, governo, funcionários, clientes, etc.

Portanto, por meio da gestão estratégica da comunicação, é possível administrar o equilíbrio entre as organizações e seus públicos, tornando viável uma comunicação mais clara dos princípios organizacionais (missão, visão, valores) para se relacionar com públicos estratégicos em busca de confiança, credibilidade e valorização, o que fortalece a organização em um cenário mercadológico. Além disso, pensar estrategicamente ajuda “no reposicionamento das atitudes corporativas, dos próprios produtos e induzir ideias mais inovadoras e desafiantes” (Kunsch, 2008, p.112).

Considerando que os estudos mostram a importância da comunicação para a gestão da imagem e o caráter estratégico de ambas para as organizações, torna-se interessante verificar como o mercado relaciona e utiliza a comunicação estratégica para desenvolver a imagem corporativa. Para esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório para destacar os principais fatores envolvidos na formação da imagem, por parte da organização e por parte dos públicos, e a relação de gestão entre comunicação e imagem a partir de levantamentos sobre a função da comunicação, a importância dela ser estratégica e as etapas fundamentais para gerir a imagem corporativa.

### **3. Em prática: qual a função da comunicação na gestão da imagem corporativa?**

No cenário mercadológico, muitas vezes, teoria e prática divergem, por isso, para compreender, justificar e analisar a importância da comunicação e a função de seus processos para a gestão

da imagem corporativa foi realizado, inicialmente, um levantamento teórico-bibliográfico a fim de verificar os principais fatores científicos da relação entre comunicação e imagem. Em um segundo momento, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório para compreender essa relação nas estratégias de comunicação desenvolvidas por organizações.

Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com uma amostra definida a partir de um universo de empresas que prestam serviços relacionados à imagem corporativa. Foi considerado o conjunto de agências de comunicação e relações públicas associadas à Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), escolhida como moldura de universo por ser a entidade que congrega e representa as agências de comunicação em nível nacional e por estar localizada na cidade de São Paulo, o que facilitou o contato.

Pelo caráter exploratório, o tamanho amostral foi definido em 10 agências selecionadas a partir de elementos pré-definidos, sendo: localização, tipo de serviço prestado e forma de identificação. Assim, as agências entrevistadas estavam localizadas na cidade de São Paulo; apresentavam serviços de auditoria, formação, gerenciamento e monitoramento de imagem; e, identificavam em sua apresentação a missão, descrição dos serviços e área de atuação relacionados à imagem corporativa.

A partir da seleção, 28 agências foram contatadas e 11 aceitaram participar da pesquisa. Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, ou seja, desenvolvidas a partir de um roteiro adaptado de acordo com as informações disponibilizadas pelos entrevistados e as necessidades de questionamentos que surgiram no decorrer da conversa. Desde o primeiro contato, todos os entrevistados tiveram conhecimento do assunto que seria abordado a fim de colaborar de forma eficaz com os objetivos do projeto.

O roteiro foi estruturado em dois blocos que abordaram sobre formação de imagem e comunicação para gestão de imagem, respectivamente, e que, no geral, apresentaram apontamentos que atendem a realidade de organizações com fins lucrativos. No primeiro bloco, foram debatidos os principais fatores que envolvem a formação da imagem partindo de uma discussão sobre estratégias que uma organização utiliza para formar a imagem pretendida e, posteriormente, sobre as principais percepções dos públicos identificadas como fatores que irão formar a imagem percebida. O quadro 1 traz a compilação das respostas das agências entrevistadas:

**Quadro 1 – Respostas das agências sobre a formação da imagem corporativa**

	Fatores envolvidos na formação	Percepções dos públicos
<b>Agência 1</b>	O produto e a abordagem de marketing são fatores que refletem na formação da imagem.	Qualidade e preço são decisivos, ética nas relações de negócio e comprometimento ambiental são pouco decisivas.
<b>Agência 2</b>	Gestão estratégica da comunicação com objetivos de imagem bem definidos.	Depende do setor, da atuação e da identidade organizacional.
<b>Agência 3</b>	Comunicação dos atributos da marca para valorizar e construir uma percepção positiva.	Depende da área, no geral: transparência, confiança e, pouco decisivo, sustentabilidade.

<b>Agência 4</b>	Coerência entre o discurso de valores organizacionais e a prática.	Ética; Transparência; Qualidade do produto/serviço
<b>Agência 5</b>	Propósitos, princípios e cultura engajadores para o público e esse discurso de valores alinhado com a prática.	São diversas e surgem por meio: Relacionamento; Integridade; Propósito; Produtos e serviços; e performance.
<b>Agência 6</b>	O relacionamento que a organização possui com seus públicos é essencial.	Atitudes sustentáveis; Solidez Financeira; Segurança; Ética; Qualidade de produtos, serviços e atendimento; Relacionamentos.
<b>Agência 7</b>	Apresentação da empresa ao mercado e interpretação do público sobre essa apresentação.	Credibilidade, qualidade (produtos, serviços, atendimento), segurança.
<b>Agência 8</b>	Consistência no discurso e na prática com diálogo e direcionamento.	Preço; Transparência; Relacionamento.
<b>Agência 9</b>	Transparência de postura e conduta, comportamento diário da organização.	São distintas e dependem do público e do setor de atuação.
<b>Agência 10</b>	As iniciativas e inovações da organização.	Relacionamento com colaboradores, comunidades e imprensa; Iniciativa ambiental; Qualidade de atendimento, serviço e produto;
<b>Agência 11</b>	É preciso discurso alinhado à prática e relacionamento com os stakeholders.	Dependem da atuação da empresa. No geral: Transparência, prestação de contas, canais de comunicação e credibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro bloco apresenta algumas posições interessantes de serem analisadas sobre a formação da imagem e, direta ou indiretamente, elas apontam fatores relacionados com a função da comunicação para a gestão da imagem como, por exemplo, a comunicação de atributos organizacionais, o discurso, o relacionamento.

O fator apontado como fundamental para a formação da imagem é o relacionamento. Ele é importante, pois por meio deste esforço que a organização transmite aos públicos estratégicos todos os valores e princípios que envolvem a sua atuação e o seu comportamento diário. Para isso, a comunicação é a responsável por informar os principais atributos organizacionais, estabelecer coerência entre o discurso, os valores e a prática, garantir o relacionamento com transparência e, a partir dessa atuação, apresentar a postura da organização.

Ações de marketing também são vistas como importantes, pois envolvem a divulgação do principal objetivo de uma empresa: a venda de produtos e serviços. Nesse caso, a inovação é destacada como um fator relevante para a formação de imagem por ser uma forma da organização suprir novas necessidades dos seus públicos, sejam elas de consumo, produção ou informação.



De um modo geral, verifica-se que os fatores envolvidos na formação da imagem são aqueles que dependem da apresentação da organização, ou seja, são as diretrizes que orientam a prática, o comportamento e a comunicação organizacional. A partir disso, os públicos formam suas percepções e são elas que definem qual a real imagem da organização. É destacado pelos entrevistados que essas percepções dependem muito do setor de atuação, ou seja, alguns fatores influenciam mais ou menos na formação das percepções de acordo com aquilo que a organização oferece e produz.

Dentre as percepções citadas na pesquisa, as que tiveram maior destaque foram qualidade dos produtos e serviços, ética nos negócios, comprometimento ambiental, propósito organizacional (identidade), performance e transparência. Além disso, também são apontados os fatores preço, integridade e confiança. Em relação ao preço, uma das agências entrevistadas refere-se ao fato do consumidor considerar produtos e serviços mais caros como melhores como uma cultura que reflete o valor que as organizações conseguem agregar às suas marcas. Os fatores integridade e confiança são conseqüências da união das principais percepções citadas, se formam em longo prazo e estão relacionados à reputação. Portanto, é evidente que ser reconhecida como uma organização íntegra e confiante favorece a formação de imagem pelos públicos e pode refletir em bons resultados para o negócio.

No segundo bloco, os questionamentos objetivaram esclarecer a função da comunicação, sua importância estratégica para a gestão da imagem e as etapas fundamentais no processo de gestão comunicacional. Assim, no quadro 2, 3 e 4 é possível encontrar como é desenvolvida a relação entre comunicação e gestão da imagem.

#### Quadro 2 - Respostas das agências sobre a função da comunicação

Comunicação para a gestão da imagem	
	Função da comunicação
<b>Agência 1</b>	Torna a organização transparente e dá credibilidade para o que ela informa para os diversos públicos.
<b>Agência 2</b>	É o elo entre a organização e o público, informa o necessário para garantir um bom relacionamento.
<b>Agência 3</b>	A comunicação é uma estratégia para a organização formar a imagem que quer ter.
<b>Agência 4</b>	Torna o diálogo honesto, transparente e permite falar o que a organização é.
<b>Agência 5</b>	Ajuda a empresa agir e se adaptar ao cenário de superexposição e transparência no tempo real.
<b>Agência 6</b>	Um trabalho eficiente de comunicação pode reverter e amenizar crises, construir mensagens favoráveis e estabelecer relacionamento constante.

<b>Agência 7</b>	A comunicação costura todas as informações organizacionais alinhando empresa, mercado e usuário.
<b>Agência 8</b>	É um canal de diálogo, prepara a organização para expor sua promessa e se relacionar com os stakeholders.
<b>Agência 9</b>	Desenvolve o posicionamento da organização e transmite ele para todos e qualquer público.
<b>Agência 10</b>	Costura as informações e diálogos entre a organização e seus públicos, dando o tom das mensagens.
<b>Agência 11</b>	Leva e traz informações, traduz e interpreta os desejos e necessidades dos públicos das organizações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se como principal elemento da função da comunicação para a imagem corporativa a mediação dos relacionamentos. De acordo com a pesquisa, a comunicação constrói mensagens favoráveis para a organização alinhar o seu relacionamento com os públicos e o mercado e se posicionar em busca de sua imagem. Diante disso, consegue tornar a organização transparente; dar credibilidade ao que diz, considerando que diz aquilo que faz; garantir informação aos públicos; estabelecer o diálogo; e, interpretar as necessidades.

Os entrevistados mostram que, ao assumir essa função, a comunicação é capaz de gerir a imagem, o que será favorável em situações de crises e de superexposição vivida pelas organizações. A partir disso, o quadro 3 traz informações fundamentais para refletir sobre a importância de uma atuação estratégica para a gestão da imagem que culminará no fortalecimento da organização.

### Quadro 3 – Respostas das agências: a importância da comunicação estratégica

<b>Comunicação para a gestão da imagem</b>	
	<b>Importância da comunicação estratégica para a gestão da imagem</b>
<b>Agência 1</b>	Comunicação estratégica evita conflitos, informando estrategicamente o que é relevante para a imagem.
<b>Agência 2</b>	Se é gestão, é estratégica. A comunicação estratégica permite relacionamentos eficazes para uma imagem favorável e um negócio fortalecido.
<b>Agência 3</b>	Comunicação estratégica transforma o que a organização quer ser em realidade.
<b>Agência 4</b>	É essencial que a comunicação seja valorizada e ligada à presidência para traçar como a organização quer ser vista no

	presente e no futuro e definir, direccionar e dar sentido ao discurso organizacional.
<b>Agência 5</b>	Simplemente pela sua função, não tem como não ser estratégica.
<b>Agência 6</b>	Quando é estratégica, o discurso é direccionado para os públicos de acordo com a necessidade de cada um.
<b>Agência 7</b>	Comunicação e estratégia são inerentes. É preciso ter visão estratégica, conhecer os objetivos, direccionar ações para colaborar com as necessidades organizacionais.
<b>Agência 8</b>	Precisa estar alinhada aos interesses e objetivos globais para alcançar resultados favoráveis para a organização.
<b>Agência 9</b>	Se ela é utilizada para melhorar o desempenho do negócio, precisa fazer parte dele, por isso é e deve ser estratégica.
<b>Agência 10</b>	Para gerar e comprovar resultados a comunicação precisa ser estratégica.
<b>Agência 11</b>	A comunicação precisa estar em perfeita sintonia com a primeira instância da organização para garantir bons resultados para o negócio.

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa aponta que a comunicação estratégica é importante para a gestão da imagem corporativa, pois ela fortalece o negócio por permitir o desenvolvimento de estratégias que suprem as necessidades da organização e dos públicos a partir dos objetivos organizacionais. Assim, sendo estratégica ela precisa ser planejada, monitorada e avaliada o que permite ações eficazes para gerir a imagem.

Os entrevistados afirmam que a comunicação colabora para evitar conflitos, direccionar informações, reconhecer necessidades e transformar a identidade em realidade, ou seja, garante que aquilo que a organização quer ser se torne realidade na visão de seus públicos, motivo pelo qual deve ocupar função estratégica e ser capaz de gerar e comprovar que suas ações propiciam relacionamentos equilibrados e duradouros.

Para isso, é preciso que, no processo de gestão de imagem, algumas etapas estejam presente, como mostra a pesquisa no quadro 4.

#### Quadro 4 – Respostas das agências sobre as etapas da gestão da imagem

<b>Comunicação para a gestão da imagem</b>	
	<b>Etapas para a gestão da imagem</b>
<b>Agência 1</b>	Discurso organizacional alinhado, comunicação ligada à presidência, comunicação integrada.

<b>Agência 2</b>	Planejamento estratégico de comunicação é essencial para gerir a imagem corporativa.
<b>Agência 3</b>	Diagnóstico, planejamento e, principalmente, medição de resultados.
<b>Agência 4</b>	É necessário um planejamento estratégico para desenhar e direcionar de acordo com os objetivos a serem atingidos a curto, médio e longo prazo.
<b>Agência 5</b>	É importante definir o propósito e a mensagem a ser transmitida, alinhar o discurso com a prática e medir para garantir resultados e coerência.
<b>Agência 6</b>	É um ciclo: avaliar, criar uma estratégia, colocar em prática, mensurar e avaliar para saber o que foi alcançado e estabelecer uma nova estratégia.
<b>Agência 7</b>	Planejar, executar e mensurar um plano estratégico de comunicação.
<b>Agência 8</b>	Diagnóstico para traçar o atual cenário e o cenário desejado, planejamento estratégico com os objetivos e metas, monitorar e mensurar o plano para ter conhecimento do que está sendo e foi alcançado.
<b>Agência 9</b>	Diagnóstico de cenário da organização, definição de posicionamento, estratégia, tática, aferição e medição de resultados.
<b>Agência 10</b>	Diagnóstico, planejamento, implementação, mensuração e, por fim, revisão de processos de forma permanente.
<b>Agência 11</b>	Análise SWOT, diagnóstico de cenário, planejamento e avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora.

De um modo geral, os entrevistados garantem que para a gestão da imagem corporativa o fundamental é seguir etapas de um planejamento estratégico que irão garantir a análise de cenários, ações estratégicas e direcionadas a partir de objetivos traçados, avaliação para monitorar o que está sendo desenvolvido e garantir eficácia e medição de resultados para comprovar e verificar os resultados alcançados permitindo que novas diretrizes estratégicas para o relacionamento sejam traçadas.

Assim, as etapas são um ciclo que permite a análise e o desenvolvimento de ações para o alcance dos melhores resultados de imagem corporativa. Nesse ciclo, é apontado como fundamental a comunicação estar ligada à presidência da organização, pois colabora para o desenvolvimento de ações relacionadas aos objetivos globais. Além disso, é preciso que as etapas possuam uma comunicação integrada, por fortalecer a ação; estabeleçam um discurso alinhado com o comportamento organizacional e, para isso, definam propósitos e mensagens que serão fundamentais para que os públicos tenham percepções positivas sobre a organização.

#### 4. Discussões e considerações

Os ativos intangíveis se fortalecem em um cenário em que o público das organizações possuem mais acesso à informação e protagonismo. Isso aumentou o relacionamento entre a organização e a sociedade e trouxe reflexos para a tomada de decisões de ambos. A imagem corporativa, um desses ativos intangíveis, representa a percepção do público acerca da organização, sendo o resultado da forma como ela age e se relaciona e um fator fundamental para que o público se identifique.

Assim, diante do estudo realizado verifica-se que o relacionamento com os públicos se torna fundamental para auxiliar ações que fortaleçam a imagem, e os demais ativos intangíveis, a fim de melhorar o desempenho organizacional, diferenciando a organização no mercado. É a comunicação que por meio de seus esforços, tanto em âmbito estratégico quanto tático, visa identificar e suprir as necessidades de diálogo e relacionamento de uma organização para apoiar e fortalecer as diretrizes organizacionais em busca de uma imagem favorável.

A pesquisa realizada indica que a comunicação alinha o comportamento e a linguagem da organização para desenvolver o relacionamento com seus públicos por meio de ações estratégicas. Diante disso, o trabalho de gestão da imagem exige técnicas que identifiquem forças, fraquezas, oportunidades e ameaças organizacionais no relacionamento com os seus públicos para que a imagem construída esteja alinhada com a identidade da organização e favoreça as necessidades e anseios de ambos, a fim de desenvolver ações de comunicação eficazes na formação de percepções.

Para executar com maior eficiência essas ações é fundamental que a comunicação seja estratégica e, conseqüentemente, planejada, pois permite controle e nitidez da escolha, desenvolvimento e execução eficaz e alcance de bons resultados, o que colabora para a gestão da imagem. Essas etapas possibilitam uma melhor interação com os diferentes públicos a fim de gerar uma percepção favorável sobre a organização que se transforme em credibilidade e confiança, ou seja, em fatores fundamentais para a reputação.

Uma evidência encontrada a partir do estudo é que a comunicação estratégica colabora para desenvolver os relacionamentos gerando boas percepções a partir de formulação de políticas, maior integração com as necessidades da sociedade, informando e orientando os públicos sobre os propósitos e atuações da organização, assessorando as decisões organizacionais para evitar crises e atender às necessidades de todas as partes envolvidas, planejando e executando ações direcionadas para públicos específicos e, finalmente, conhecendo os cenários em que a organização está envolvida a fim de adaptar estratégias que serão favoráveis a ela.

Diante disso, é possível compreender a importância da comunicação para a formação das percepções dos públicos e a função dela no processo de gestão da imagem. Ao reconhecer tal importância, as organizações conseguem identificar seus principais atributos, os quais podem ser estrategicamente transmitidos para fortalecer a imagem. Alguns deles, como apontado na pesquisa, são qualidade dos produtos e serviços prestados, valores e princípios organizacionais, transparência, ética e responsabilidade social.

O principal resultado do estudo desenvolvido é permitir compreender que as organizações que estiverem atentas a esses fatores relacionados à gestão e conseguirem utilizar as percepções de seus públicos estratégicos para elaborar um planejamento de comunicação, muito

provavelmente desenvolverão estratégias eficazes para a gestão da imagem e de outros ativos intangíveis, obtendo resultados importantes para o desempenho e performance do negócio. Conhecer o público, relacionar-se com ele e entender suas necessidades e percepções resulta em benefícios para a diferenciação e o crescimento de uma organização no mercado.

## 5. Referências

Almeida, Ana Luisa C. (2009): "Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis". En: Margarida M. K. Kunsch (eds.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, p. 215-242.

Carissimi, João; Amorim, Narjara (2007): "A imagem institucional da Caixa Econômica Federal: opinião dos funcionários e clientes da Agência Itajaí". *Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 7, pp. 158-177.

França, Fábio (2008): "Públicos: Como indentificá-los em uma nova visão estratégica". 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yends.

Gomes, Mauro Tapias; Sapiro, Arão (1993): "Imagem Corporativa – uma vantagem competitiva sustentável". *Revista de Administração de Empresas*, 6, pp. 84-96.

Kunsch, Margarida M. K. (2003): *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 5ª edição. São Paulo: Summus.

Kunsch, Margarida M. K. (2006): "Planejamento estratégico para a excelência da comunicação". En: Margarida M. K. Kunsch (eds.). *Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, pp. 33-52.

Kunsch, Margarida M. K. (2008): "Planejamento estratégico da comunicação". En: Margarida M. K. Kunsch (eds.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 107-123.

Oliveira, Ivone De Lourdes; Paula, Maria Aparecida de (2008): *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.

Toni, Deonir (2009): "Administração da imagem de organizações, marcas e produtos". En: Margarida M. K. Kunsch (eds.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, pp. 235-268.

Villafañe, Justo (2011): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. 4ª edición. Madrid: Pirámide.