
REFLEXÕES SOBRE OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS UTILIZADOS PELO RELAÇÕES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL.

Por: João Carissimi^{xii}

Mestrando em Comunicação e Informação - UFRGS

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo compreender e definir os processos organizacionais: identidade, realidade e comunicação – utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional. A utilização dos processos organizacionais pelas organizações com fins lucrativos ou não, permite fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. A partir de um estudo de caso, contemplar o conteúdo teórico e prático realizado na minha experiência profissional. No momento em que se fala de comunicação integrada, entender o processo de comunicação organizacional é fundamental para que se possa planejar estratégias de comunicação e de informação, bem como permite analisar a efetividade dos processos organizacionais.

PALAVRA-CHAVE: **Relações Públicas, Imagem Organizacional, Comunicação Organizacional.**

INTRODUÇÃO

A comunidade científica e o meio profissional têm registrado uma série de termos para denominar o objeto de estudo comunicação organizacional. O processo de comunicação organizacional, analisado neste trabalho, versará sobre as definições de corpo, cultura, personalidade, reputação, realidade, identidade, comunicação e imagem organizacional. Aplicados no campo concreto (instituição, empresa, companhia, entidade, corporação e organização), conduzem a uma série de expressões utilizadas por teóricos e, no censo comum, que em muitos casos são sinônimos: imagem de empresa, manual de identidade, imagem da marca, perfil institucional, propaganda institucional, relações públicas institucional, imagem institucional, identidade institucional, comunicação institucional, marketing institucional, marketing organizacional, imagem corporativa, perfil empresarial, missão empresarial, cultura

organizacional, comunicação empresarial, etc. Estas expressões representam um fator relevante para o aparato ideológico da comunicação organizacional.

Adotamos o termo organização que, conforme Stoner (1999), é duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um fim específico ou um conjunto de objetivos. Toda a organização tem como objetivo estabelecer relações mútuas com seus públicos, necessitando construir, estabelecer, formar na opinião pública uma “imagem organizacional” favorável, construída através da comunicação e da informação organizacional.

Compreender os conceitos e as características que compõem o corpo, a cultura, a personalidade, a reputação, a realidade, a identidade, a comunicação e a imagem organizacional, permitem a aplicabilidade do processo de comunicação organizacional integrado.

Na atual conjuntura econômica, onde os avanços da ciência e as inovações tecnológicas permeiam as relações políticas e comerciais, faz-se necessária a formulação de uma política de comunicação organizacional que assegure a qualquer organização a transparência de suas ações junto ao público-alvo, permitindo ao mesmo tempo se construir uma imagem favorável da mesma, tornando-a competitiva neste mercado de economia globalizada.

Nesse contexto, o Relações Públicas que atua em uma função política na organização, segundo Simões (1995), deve pensar, e gerenciar a comunicação organizacional visando sempre na interface entre todos os elementos que compõem o processo de comunicação organizacional. O conhecimento e atuação do Relações Públicas como um gestor da comunicação organizacional integrado, permite uma intervenção crítica no processo de comunicação organizacional, quando este estiver manifestado pelo público interno, externo e misto de forma negativa, ou seja, com uma imagem organizacional prejudicada, mal interpretada, deformada, etc.

A responsabilidade política do Relações Públicas, quando da definição de estratégias e da divulgação da comunicação organizacional é de estabelecer entre a organização e os públicos estratégicos a compreensão mútua, abrindo canais de comunicação no sentido horizontal. Deve contribuir para que a organização se estabeleça e seja entendida, reconhecida e interpretada pelos públicos com a finalidade de compromisso social e comunitário, a serviço da sociedade, e não da organização. Nessa perspectiva, o processo de comunicação organizacional deve, necessariamente, ser acompanhado de uma postura pautada pela ética e estética do profissional de

comunicação organizacional. A preocupação primordial do profissional de comunicação organizacional, o Relações Públicas, é informar e formar uma opinião pública que conheça as políticas da organização quanto a sua importância no desenvolvimento do país, preocupada com o social, com a ecologia, como se dá a relação com seus públicos, com a colocação de seus produtos e serviços, e com a melhoria de qualidade de vida das pessoas. É recomendável que não só se evite a comunicação organizacional, pesando somente na marca (o logotipo), ou seja, na identidade organizacional, como única estratégia de comunicação e informação. Essa manifestação, embora encontre uma curiosidade natural nas pessoas, quando da mudança de marca, só contribui para a idéia que comunicação organizacional, resume-se a divulgar a marca institucional.

A idéia de trabalhar com o processo de comunicação organizacional integrado (imagem, identidade, realidade e comunicação) cresce a cada ano, uma vez que somente desta forma a organização poderá estabelecer uma verdadeira e transparente relação com os seus públicos. A comunicação organizacional, abordada sob este ponto de vista, deve conter informações sérias que ajudem a formar a opinião pública, que é o agente ativo – sujeito social, de forma que interprete a organização como um todo, refletindo e manifestando opiniões positivas ou negativas sobre a organização.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Vale a pena considerar, em primeiro lugar, que a expressão *comunicação organizacional* e/ou *comunicação empresarial* são freqüentemente utilizadas, e por entendermos que comunicação organizacional é mais abrangente, pois pode estar relacionada às organizações com fins ou sem fins lucrativos, passamos a adotar esta expressão. Bem como, entendemos que a comunicação organizacional tem a ver com o planejamento estratégico, uma vez que envolve os fenômenos, ou processos: imagem, realidade, identidade e a comunicação, sendo por ela manifestada; portanto, visível ou não.

A comunicação organizacional constitui-se em processo, amplo e dinâmico, pois converte a realidade e a identidade em uma imagem organizacional. Neste sentido, para que tenha valor a

realidade e a identidade organizacional, devem ser comunicadas aos empregados, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade em geral, a mídia, etc.

O processo de comunicação organizacional consiste em dar um significado a sua identidade, representando verdadeiramente o que a organização é.

O PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Para entendermos o processo de Relações Públicas, ou político, recorremos a Simões (1998), que diz: “*O processo de Relações Públicas refere-se à dinâmica de fenômeno do sistema organização – públicos*”.

Segundo nosso entendimento a comunicação organizacional, enquanto processo, também o é dinâmico, sendo um fenômeno que ocorre em diversas dimensões, estabelecendo entre a organização e os seus públicos, uma relação de poder, uma vez que a imagem organizacional não pertence a organização, e sim ao público. O processo de Relações Públicas busca estabelecer, através da comunicação organizacional, o equilíbrio de interesses quanto a missão da organização e os interesses específicos de cada um dos seus públicos.

Ainda, conforme Simões (1998), o processo de Relações Públicas, ou seja a comunicação organizacional “*exercida em consonância com os interesses dos públicos deve levar a organização a ter crédito junto aos públicos e permitir influenciá-los para um intercâmbio cooperativo de interesses*”. Não ocorrendo este intercâmbio cooperativo de interesses, a opinião dos públicos, logo se manifesta de forma desfavorável quanto a atuação da organização no mercado, refletindo em uma suposta imagem negativa, estabelecendo assim uma crise de imagem organizacional. A imagem negativa, ou seja, a percepção desfavorável que o público tem de uma organização, pode estar identificada nos processos de identidade, realidade e na própria comunicação e informação organizacional transmitida pela organização.

É quando se torna necessário intervir rápido no processo de comunicação organizacional, restabelecendo a relação entre a organização e seus públicos.

A função do Relações Públicas deve levar em conta, sempre, que os interesses dos públicos são os que permeiam as ações da organização e, a partir da comunicação organizacional,

é possível se pensar em formar uma opinião pública que seja manifestada sob várias formas: estima, compra de produtos e serviços, investimentos em ações, recomendação, elogios, apreço, solidariedade em momentos de crises, mão-de-obra, confiança, credibilidade, etc.

O processo de Relações Públicas somente é possível quando a comunicação organizacional estabelece canais de dupla via, preferencialmente no sentido horizontal, onde a informação transmitida seja de interesse dos públicos da organização, oferecendo um feedback. Ocorrendo desta forma, intercâmbios podem alimentar a organização de informações que seus públicos possuem a respeito da organização, ou melhor, a imagem que fazem e têm dela.

Percebe-se, assim, a importância do processo de comunicação organizacional, uma vez que cabe ao Relações Públicas, escolher e apresentar de que forma a organização deve se identificar quando do estabelecimento do sistema organização-públicos.

Neste sentido, Müller (1998), afirma que a organização *“faz parte de um contexto e vive dentro de um espaço e tempo determinados, onde estes fatores são imprescindíveis para que ela, consciente disto, desenvolva-se e cresça realmente”*.

Esta função, quando exercida, deve levar em conta, sempre, os processos a seguir abordados, que são: imagem, identidade, realidade e comunicação.

ENTENDENDO O PROCESSO ORGANIZACIONAL

Dentro desta perspectiva entendemos que se faz necessário compreender e definir cada um dos processos que compõem a comunicação organizacional. Para tanto, fomos buscar em vários autores as definições, uma vez que muitos são as utilizadas e prestando-se a vários sentidos. Dentro desta perspectiva, Chaves (1996) apresenta, em um esquema, os seguintes processos: Identidade Institucional, Realidade Institucional, Imagem Institucional e Comunicação Institucional. Em seu livro, *A imagem corporativa. Teoria e metodologia de identificação institucional*, Chaves (1996), define e faz relações entre os processos. Neste artigo, somente vamos determinar cada processo organizacional, as relações que ocorrem entre eles será posteriormente estudada e descrita em um novo artigo. De início, preferimos trocar o termo institucional para organizacional, por entendermos que concebe uma abrangência maior,

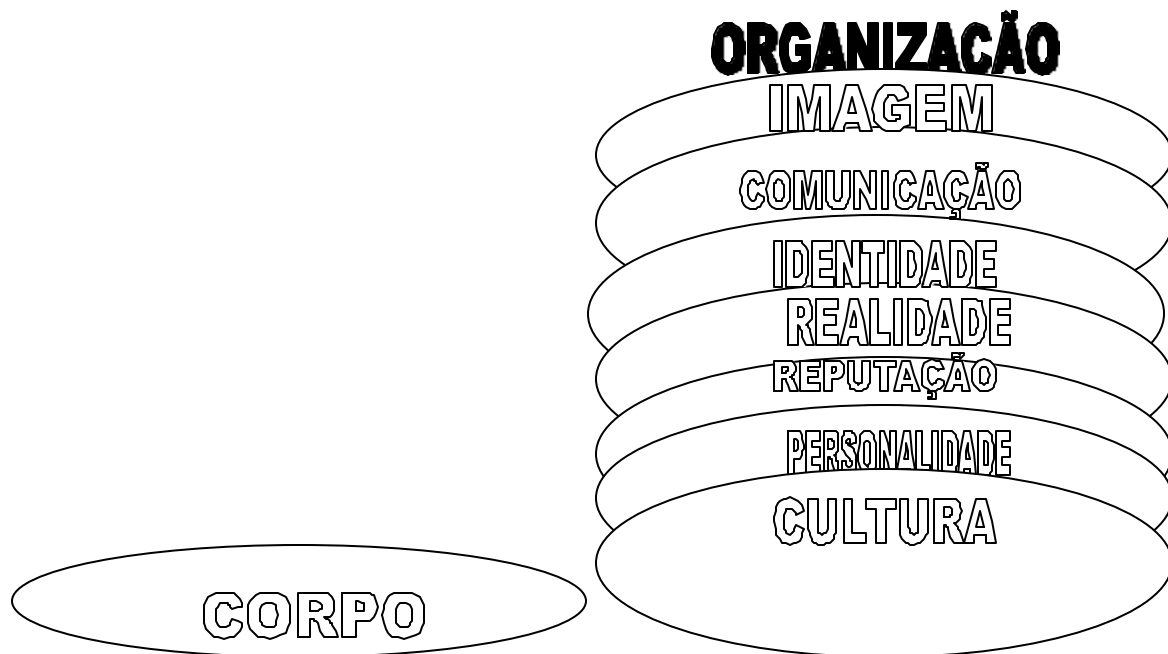
oportunizando as Relações Públicas uma visão da gestão organizacional, e não somente aos processos que tratam da questão institucional.

Apresentamos a figura de Chaves (1996) adaptada para este estudo.

Erro na tabela

A partir da figura de Chaves e definições de outros autores, relacionamos aos elementos a Realidade Organizacional (corpo, cultura e reputação), Identidade Organizacional (Personalidade) e a Comunicação Organizacional (Informação).

Demonstraremos na figura 2 – como se apresenta, sob a nossa concepção, os processos organizacionais que, dinâmicos, inter-relacionados uns aos outros, formam a imagem organizacional.



Para entendermos o processo de comunicação organizacional, passamos a descrever, individualmente, cada segmento que faz parte do todo. Salientamos que em função de encontrarmos mais bibliografia sobre Imagem, Identidade, Realidade e Comunicação

Organizacional, descreveremos mais sucintamente estes processos. Bem como, os demais: corpo, cultura, personalidade e reputação organizacional que, por muitos autores estão considerados nas quatro processos principais, são: Imagem Organizacional, Identidade Organizacional, Realidade Organizacional e Comunicação Organizacional.

Corpo Organizacional: é a base da organização, este processo é representado pelos negócios (produtos e serviços), matérias-primas, dinheiro, ações, investimentos, doações, instalações, máquinas e equipamentos, recursos humanos e tecnologias.

Cultura Organizacional: é o processo de interação, imitação e aprendizagem que são estabelecidos entre a organização e seus públicos. São valores compartilhados, idéias, símbolos e formas normativas. A cultura organizacional legitima a comunicação organizacional.

Personalidade Organizacional: a organização é definida e entendida pela sua missão, princípios e valores, crenças, atitudes, metas, enfim, é o perfil organizacional, o currículo vitae da organização. Também podemos dizer que é a personalidade visual da organização que, resultante do efeito interativo das características comuns de suas imagens visuais, são o conjunto de elementos gráfico-visuais padronizados (logotipo, uniformes, embalagens, papéis de correspondência, etc.) que estabelece esta personalidade.

Reputação Organizacional: é o campo da ética – sendo aqui o ativo/patrimonial intangível – e que pertence a organização. Neste espaço está a “Reputational Capital” da organização. Através da reputação da organização é que podemos atribuir o seu valor de capital para venda.

Realidade Organizacional: é o conjunto de condições objetivas da razão social da organização. Trata-se de um conjunto de condições empíricas que permeiam a existência real da organização como agente social. Através da materialidade da organização, representada pelos seguintes elementos:

- organização jurídica e seu funcionamento legal (estatutos, S.A, ou Ltda.);
- sua estrutura e modo operativo e organizativo (organograma – organização e métodos);

- o seu caráter e função (com fins lucrativos ou não – indústria, comércio, prestadora de serviços);
- a realidade econômica-financeira (valor das ações, contabilidade, lucro, patrimônio);
- a infra-estrutura e seus recursos materiais, humanos e tecnológicos;
- os sistemas de relações e as condições de comunicação operativa interna e externamente.

Identidade Organizacional: é um conjunto de caracteres próprios e exclusivos da organização: razão social, nome fantasia, logotipo, data de fundação, ramo de atuação, CGC, etc. Destacamos neste processo a identificação físico-visual da organização. É a marca (logotipo) da organização, representado em seu manual de identidade, que é aplicado em vários instrumentos de comunicação organizacional. É a sua representação ideológica: o que é a organização e o que ela representa – discurso corporativo. Conforme IND (1992) a identidade de uma organização é a percepção que tem de si mesma, algo como a própria identidade que uma pessoa tem de si e por algo único, que inclui a história da organização, suas crenças e sua filosofia, as tecnologias que utiliza, seus proprietários e a sua personalidade, seus empregados, suas estratégias, e seus valores éticos e culturais. A identidade organizacional pode ser projetada e comunicada por meio de programas de relações públicas e campanhas de propaganda, mas a identidade é sempre muito difícil de ser trocada, uma vez que constitui a razão da existência da própria organização.

Segundo Capriotti (1992) a identidade da empresa é a personalidade da organização. É o que ela pretende ser, mas não está materializado, sendo então o seu espírito. Entendido pelo histórico, filosofia, ética, moral e o comportamento organizacional. Neste sentido é o individual e o singular, o que distingue e diferencia a organização das demais. Como também, é o conjunto de atributos e características com que a organização se identifica e por eles é identificada pelos públicos.

Imagem Organizacional: neste processo, o público que é o agente ativo e a organização o agente passivo, pois não pertence a organização a imagem; desse modo, é o público que tem e

detém a imagem da organização. Como se forma a imagem no público, é basicamente o resultado de todas as experiências, crenças, posições, conhecimentos, sentimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização, de seus produtos e serviços, e de suas personalidades, bem como é uma impressão suposta sobre a organização, tida em comum por um grupo de pessoas; também é a informação que uma pessoa ou um grupo tem de uma organização. Segundo Kotler (1998), a imagem organizacional é a forma com que um indivíduo vê uma organização. Kotler (1998) afirma, ainda, que diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização. Esta impressão que um indivíduo ou um grupo de pessoas tem de uma organização é inconsciente.

Segundo Bernays (1990) Relações Públicas tratam com sombras e ilusões, opondo-se desta forma à imagem da realidade, afirmando que imagem é uma ilusão ou ficção, e que as Relações Públicas preocupam-se com a realidade que são os comportamentos, atitudes e ações da organização.

A imagem sempre está em oposição a realidade, uma vez que a imagem é criada, construída para um determinado fim. Desta maneira as pessoas percebem, conhecem e acreditam na imagem organizacional.

IND (1992) chama atenção para o fato de que a imagem (marca) organizacional nunca é dirigida a um determinado público, pois a organização tem muitos públicos heterogêneos, entre eles figuram dirigentes de sindicatos, clientes, fornecedores, acionistas, analistas de mercado, empregados, profissionais de imprensa, políticos, etc., cujas expectativas são sempre distintas da organização.

Conforme o autor, a imagem é relativamente fácil de ser trocada. Pois a percepção de uma organização, que muitas vezes está arraigada há muito tempo, com um grande esforço de comunicação e rapidez, pode ser modificada. Mas também, uma imagem positiva, com a maior facilidade e rapidez, pode se converter em outra totalmente negativa.

Comunicação Organizacional: é todo o processo de produção e envio de mensagens da organização aos seus públicos. É um conjunto de mensagens emitidas, consciente ou

inconsciente, voluntário ou involuntariamente pela organização. Neste sentido a comunicação e a informação divulgada da organização, fala de si mesma, como sujeito social e comunicador.

O processo de comunicação organizacional é o de maior relevância, uma vez que converte a identidade e a realidade organizacional em imagem organizacional. Pois, a identidade e a realidade organizacional só tem valor se é comunicada aos empregados, acionistas, clientes, fornecedores, à comunidade, e à imprensa, e, desta forma compartilhando os valores, a missão e as estratégias da organização com seus públicos. Isto indica que comunicação organizacional não pode ser entendida somente como publicidade e relações públicas, mas se trata de toda a organização, desde a maneira em que a telefonista atende as chamadas, os e-mails respondidos, os uniformes dos funcionários, programas de qualidade, o produto e serviço comercializado, a participação social e comunitária, os folhetos institucionais e técnicos, a home page, o discurso do presidente numa inauguração, etc.

CONCLUSÃO

O Relações Públicas necessita identificar e conhecer todos os processos organizacionais que vão auxiliá-lo a formar, ampliar e inovar uma imagem organizacional. Através de um diagnóstico organizacional, o Relações Públicas deve identificar no corpo, na cultura, na personalidade, na reputação, na realidade, na identidade e na comunicação, os elementos que apontam para uma imagem organizacional positiva ou negativa, sempre ouvindo os seus públicos.

Percebemos que todos os processos estão interligados, e que não basta atuar em um dos processos para formar, ampliar ou inovar uma imagem organizacional. Bem como, se um dos processos apresenta disfunções, pontos negativos, ameaças para organização, o trabalho deverá ser sempre integrado, não sendo efetivo por exemplo uma simples mudança de marca, o que resultaria em apenas uma imagem da marca organizacional. O que não quer dizer que o público tem uma nova imagem da organização. Sendo, então, importante que todos os processos sejam partes integrantes da comunicação organizacional. Assim, a identidade organizacional, a realidade organizacional e a comunicação organizacional devem corresponder a uma verdade, e é esta que deverá ser percebida e divulgada pelo público.

É importante que a organização conheça a si mesma, o que pretende divulgar de si, e bem como a sua imagem organizacional perante os seus públicos. Sendo os públicos heterogêneos, faz-se necessário que a comunicação organizacional possa estabelecer uma compreensão de interesses entre a organização e os públicos. Por tanto, deve definir estratégias segmentadas, de acordo com cada público, e principalmente relacionar com a imagem que o público faz da organização. Considerando sempre o público um agente ativo e que a organização está em um tempo e espaço, interagindo com o meio social, de forma que cada ação é comunicadora e informadora de imagem organizacional. E sendo o público os empregados, sindicalistas, acionistas, imprensa, políticos, fornecedores, clientes e a sociedade formadores da opinião dos públicos.

Conhecendo as características de cada processo da comunicação organizacional, o gestor da comunicação poderá melhor definir as estratégias de comunicação, bem como avaliar a efetividade das mesmas.

A comunicação organizacional ganha cada vez maior importância, pois não basta ter uma marca de tradição, um bom produto e serviço, estar certificada em qualidade, se ao mesmo tempo o público tem uma imagem negativa da organização, em função de crises não administradas, como por exemplo: questão ecologia, exploração de mão de obra infantil, falta de ética nas negociações, envolvimento de diretores em escândalos, etc.

A organização possui uma missão, que é estabelecer com seus públicos uma ação de troca de interesses. Agindo de forma ética, poderá estabelecer, então, com os seus públicos uma comunicação organizacional, em que os públicos tenham, dela, uma imagem sempre positiva.

Finalizando, o processo de comunicação organizacional será possível quando a organização e o gestor da comunicação organizacional, entenderem que a imagem organizacional nunca pertence à organização e que todas as atitudes, valores, idéias, produtos e serviços, impressos em geral, comunicados, formarão nos públicos uma percepção da organização, que será traduzida pela imagem que fazem da organização, sendo ela positiva ou negativa.

O que interessa na atuação do Relações Públicas, é que conheça e pratique a associação de todos elementos que compõem os processos de comunicação organizacional. Sendo a comunicação organizacional um elemento de apoio e transformação de uma imagem organizacional, pretendemos no próximo artigo abordar as relações entre: imagem

organizacional, identidade organizacional, realidade organizacional e comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Cândido Teobaldo de Sousa. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e Glossário de termos anglo-americanos**. 2^a ed. ver. e ampl. - São Paulo : Summus, 1996.
2. BERNAYS, Edward. **Los últimos años: radiografía de las Relaciones Públicas**. Barcelona : ESSRR-PPU, 1990, pág. 88.
3. CAPRIOTTI, Paul. **La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada**. Barcelona : Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, 1992.
4. CHAVES, Norberto. **La imagen corporativa: Teoría Y metodología de la identificación institucional**. 4^a ed. México : G. Giili, S.A de C.V., 1996.
5. IND, Nicolas. **La imagen corporativa**. Madrid : Diaz de Santos, 1992.
6. KOTLER, Philip. **Princípio de marketing**. 7^a ed. Rio de Janeiro : PrenticeHall do Brasil, 1998.
7. MARÍN, Antônio Lucas. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones**. Barcelona : Bosch, 1997.
8. MÜLLER, Karla Maria. **Reflexões sobre o relações-públicas e a atividade profissional nas organizações**. Pelotas – RS : Ecos Revista, V. 2. N. 1, Abril/98 p. 103.
9. SIMÕES, Roberto Porto. **O processo e o programa da disciplina “Relações Públicas”** artigo – xerox – PUC/RS – 1998.
10. SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas : função política** . 3^a . ed.ver. e ampl. – São Paulo : Summus, 1995.