

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**  
(Uma proposição conceitual revisionista)

**MARIA MARGARIDA SIMÃO**

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

São Paulo  
2000

**Reitor da Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr. Jacques Marcovitch**

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Prof. Dr. Eliseu Martins**

**Chefe do Departamento de Administração**

**Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo**

T658  
5588.i

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

T658 S5381  
T61432  
20600004662



FEAUSP

Powered by InfoProStar - www.togprocess.com.br

**A IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**  
(Uma proposição conceitual revisionista)



MARIA MARGARIDA SIMÃO

DEDALUS - Acervo - FEA



20600004662

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

81432

FEA - USP - SBB  
Sec. Aquisição e Proc. Técnicos  
DATA DE DEFESA 09/03/2004

Dissertação apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração

São Paulo  
2000

81432

1

Registro de autoria na Biblioteca Nacional.  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS  
É proibida a reprodução total ou parcial, de  
qualquer forma ou por qualquer meio. A violação  
dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime  
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Simão, Maria Margarida

A imagem corporativa das organizações (uma propo-  
sição conceitual revisionista) / Maria Margarida Simão.

— São Paulo : FEA/USP, 2000.

234 p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Administração 2. Estratégia (Marketing) 3. Ima-  
gem corporativa 4. Imagem (Organização) I. Faculdade  
de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD - 658

### **Uma imagem**

*À memória de Ramão Simão, cuja imagem  
será eternamente a do melhor pai do mundo.*

*À Gioconda Ranieri Simão, cuja imagem de  
melhor mãe do mundo se renova e  
materializa a cada dia.*

## AGRADECIMENTOS

### ***Uma organização***

À minha mãe Gioconda, e ao meu pai Ramão (postumamente), por seu amor, dedicação e apoio incondicional a todas as minhas decisões e caminhos escolhidos.

À minha irmã Vera Lucia, pela leitura de uma parte do material com os olhos críticos de quem não tem envolvimento com marketing ou administração. À minha sobrinha Alessandra, consultora eventual para problemas de edição com o microcomputador, e ao meu sobrinho David, por seu oferecimento sobre a reprodução das cópias do questionário.

Ao colega Wilson, por seus comentários na etapa de elaboração do questionário.

### ***Um ambiente***

Ao Prof. Dr. Fauze Najib Mattar, na qualidade de orientador no programa de mestrado.

À CAPES, pelo apoio financeiro durante parte da realização dos créditos do programa. Também à central da UPD-Unidade de Processamento de Dados da FEA, por rodar no SPSS do sistema o elevado volume de tabelas de freqüências de meus dados originais e dos que previamente transformei em fórmulas.

Às bibliotecas da EAESP-FGV (Fundação Getúlio Vargas), do Instituto de Psicologia da USP e da ECA-Escola de Comunicação e Artes da USP, pelo acesso aos seus acervos.

Aos grupos de atendimento da biblioteca da FEA e da secretaria do pós-graduação pela sua constante presteza e simpatia.

Aos alunos do MBA que responderam o questionário.

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to expand the knowledge about corporate image from the standpoint of the conceptual analysis, suggesting a new model which includes the individual as the sole owner of the image.

Considering the apparently superficial treatment given to the subject despite being called strategic, this study searched the origins of image in Philosophy, Psychology, Sociology and Semiology, and its further adoption by the organizational field from the introduction of corporate image concept until today. Image's relationship with information and communication is also presented herein.

As this is a very complex multidisciplinary subject, the investigation was directed toward the first steps of identifying salient perceptions of highly educated professionals in Business Administration regarding the several concepts implied in the ideas of image, corporate image and organization described in the model.

Even though no extrapolation or statistical inference to the population can be drawn from the sample, the results enlighten the model, suggesting that much more attention should be given to both corporate image's theory and practice.



## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo ampliar o conhecimento a respeito de imagem corporativa das organizações, à partir da sua análise conceitual, propondo-se um novo modelo que incorpora o indivíduo como único detentor da imagem.

Considerando-se a aparente superficialidade com que o tema tem sido tratado, ainda que dito estratégico, procurou-se buscar as origens da imagem na Filosofia, Psicologia, Sociologia e Semiologia, e sua posterior adoção ao campo organizacional, desde os primórdios do conceito de imagem corporativa aos tempos atuais. As relações da imagem com a informação e comunicação são igualmente apresentadas.

Em se tratando de um assunto de grande complexidade, multidisciplinar, decidiu-se abordá-lo num estágio inicial, investigando-se as percepções salientes, entre profissionais de elevado nível de escolaridade na área da Administração, em relação aos vários conceitos inerentes à imagem, imagem corporativa e organização considerados no modelo.

Embora os resultados da amostra obtida não permitam extrapolações ou inferências estatísticas à população, eles oferecem subsídios ao modelo, sugerindo a necessidade de se dar maior atenção à teoria e à prática de imagem corporativa.

*“Você pode enganar todas as pessoas durante algum tempo, e algumas das pessoas todo o tempo, mas você não pode enganar todas as pessoas durante todo o tempo.”*

*Abraham Lincoln  
8 de setembro de 1858*

## SUMÁRIO

	Página
Lista de figuras .....	x
Lista de quadros .....	xi
Lista de tabelas .....	xii
I - Introdução .....	1
1.1 Descrição da situação-problema .....	1
1.2 Objetivos do estudo .....	8
1.2.1 Objetivo geral .....	8
1.2.2 Objetivos específicos .....	8
1.3 Justificativa .....	9
1.4 Delimitação .....	10
1.5 Questões para investigação .....	10
1.6 Definições conceituais e operacionais .....	11
1.7 Organização do estudo .....	11
II - Revisão da literatura .....	13
2.1 Processo de informação .....	13
2.2 Processo de comunicação .....	16
2.3 Comunicação integrada de marketing .....	19
2.4 Imagem .....	22
2.4.1 Conceituação em diferentes esferas do conhecimento.....	23
2.4.1.1 Filosofia .....	23
2.4.1.2 Psicologia .....	32
2.4.1.3 Semiologia .....	42
2.4.1.4 Sociologia .....	47
2.4.2 Processo de formação .....	50
2.4.3 Tipos .....	53
2.5 Imagem corporativa .....	55
2.5.1 Conceito .....	55
2.5.2 Evolução do pensamento.....	62
2.5.3 Natureza .....	66
2.5.4 Fundamentos .....	70
2.5.5 Expressão .....	74
2.5.6 Difusão .....	77
2.5.7 Interpretação .....	82
2.5.7.1 Interna .....	85
2.5.7.2 Externa .....	87
2.5.8 Dimensões .....	91

2.5.9	Fatores constituintes .....	93
2.5.10	Processo de formação .....	96
2.6	Conclusão .....	101
<b>III</b>	<b>Metodologia da pesquisa .....</b>	<b>103</b>
3.1	Método da pesquisa .....	103
3.2	Desenvolvimento do instrumento de medida .....	106
3.3	População e amostra .....	110
3.4	Coleta de dados .....	112
3.5	Tratamento dos dados .....	113
3.6	Modelo da pesquisa .....	116
3.7	Conclusão .....	117
<b>IV</b>	<b>Análise dos resultados .....</b>	<b>118</b>
4.1	Características da amostra coletada .....	118
4.1.1	Perfil dos participantes .....	120
4.1.1.1	Sexo e idade .....	120
4.1.1.2	Formação profissional .....	122
4.1.1.3	Experiência profissional .....	123
4.1.1.4	Área de atuação .....	125
4.1.1.5	Cargo ocupacional .....	127
4.1.2	Perfil das organizações dos participantes .....	127
4.1.2.1	Setor econômico .....	128
4.1.2.2	Segmento de atividade .....	128
4.1.2.3	Capital mantenedor .....	130
4.1.2.4	Origem .....	131
4.1.2.5	Porte em faturamento anual e número de funcionários .....	132
4.1.3	Conhecimento sobre o tema .....	133
4.1.3.1	Referencial teórico .....	133
4.1.3.2	Vivência aplicada .....	134
4.2	Descrição das variáveis definidas no contexto teórico .....	135
4.2.1	Organização .....	137
4.2.1.1	Personalidade .....	141
4.2.1.2	Identidade .....	145
4.2.1.3	Comunicação .....	148
4.2.1.4	Imagem externa .....	152
4.2.2	Público .....	155
4.2.3	Dimensão .....	158
4.2.4	Reputação .....	161
4.2.5	Imagem .....	165
4.2.6	Imagem corporativa .....	168
4.3	Descrição das variáveis observáveis nas organizações dos respondentes .....	172
4.3.1	Característica .....	173
4.4	Tendência da amostra quanto aos componentes do modelo .....	186
4.5	Tendência da amostra quanto às práticas ideais .....	190

4.6 Tendência da amostra às questões do problema da pesquisa .....	190
4.7 Conclusão .....	215
<b>V - Conclusões e recomendações .....</b>	<b>216</b>
5.1 Conclusões em relação aos objetivos da pesquisa .....	216
5.2 Limitações dos resultados .....	220
5.3 Contribuições do estudo .....	221
5.4 Recomendações para ações futuras .....	221
 Referências bibliográficas .....	 222
 Anexos .....	 234

## LISTA DE FIGURAS

## Figura

1. Informação como sinais seletivos .....	14
2. Modelo básico de comunicação .....	18
3. Modelo behaviorista de imagem .....	52
4. Comunicações externas à empresa .....	81
5. Fatores e atributos de imagem na organização .....	94
6. Fatores de imagem externos à organização .....	95
7. Progressão na formação de imagem da empresa .....	96
8. A roda da imagem corporativa .....	97
9. Processo de formação da imagem corporativa .....	98
10. Modelo operacional para gerenciamento de imagem corporativa .....	99
11. Modelo proposto de imagem corporativa .....	101
12. Modelo da pesquisa .....	116

## LISTA DE QUADROS

## Quadro

1. Coeficiente de concordância/aplicação .....	187
--	-----

## LISTA DE TABELAS

## Tabela

1. Composição da amostra .....	119
2. Distribuição da amostra por sexo .....	121
3. Distribuição da amostra por idade .....	122
4. Formação profissional .....	123
5. Experiência profissional em anos .....	124
6. Área de atuação profissional .....	125
7. Área de atuação profissional revisada .....	126
8. Distribuição da amostra por cargo .....	127
9. Setor econômico das organizações .....	128
10. Segmento de atividade das organizações .....	129
11. Segmento de atividade das organizações revisado .....	130
12. Distribuição das organizações por tipo de capital .....	131
13. Origem das organizações .....	131
14. Porte das organizações em faturamento anual .....	132
15. Porte das organizações em número de funcionários .....	132
16. Fontes de informação sobre imagem corporativa .....	134
17. Experiência vivida sobre imagem corporativa .....	135
18. Comportamento da amostra com relação ao conceito de organização .....	140
19. Comportamento da amostra com relação à personalidade .....	144
20. Comportamento da amostra com relação à identidade .....	147
21. Comportamento da amostra com relação à comunicação .....	151
22. Comportamento da amostra com relação a imagens externas .....	154
23. Comportamento da amostra com relação aos públicos .....	157
24. Comportamento da amostra com relação às dimensões .....	160
25. Comportamento da amostra com relação à reputação .....	164
26. Comportamento da amostra com relação à imagem .....	167
27. Comportamento da amostra com relação à imagem corporativa .....	171
28. Comportamento da amostra com relação às práticas sobre imagem corporativa em suas organizações .....	174
29. Itens de maior aplicação às organizações .....	177
30. Itens de menor aplicação às organizações .....	179
31. Itens de média aplicação às organizações .....	181
32. Indicações superiores a 5% da amostra na classe 'Não se aplica' por ordem de ocorrência .....	183
33. Indicações superiores a 5% da amostra na classe 'Não se aplica' sobre pesquisa de imagem .....	184
34. Indicações superiores a 5% da amostra na classe 'Não se aplica' sobre formas de comunicação .....	184
35. Indicações superiores a 5% da amostra na classe 'Não se aplica' sobre formas de identidade .....	185
36. Tendência da amostra aos componentes do modelo .....	189
37. Tendência das organizações às práticas ideais .....	190
38. Imagem corporativa como causa ou consequência .....	192



39. Importância da imagem via práticas organizacionais .....	193
40. Importância da imagem via orientação do negócio .....	194
41. Fatores contribuintes à formação da imagem .....	194
42. Influência da indústria na imagem .....	195
43. Influência do país na imagem .....	196
44. Influência internacional na imagem .....	196
45. Imagem como representação da organização .....	198
46. Elementos contidos na imagem corporativa .....	199
47. Interpretação da imagem corporativa .....	200
48. Formas de expressão da organização .....	201
49. Itens de expressão da organização .....	202
50. Formas de difusão da organização .....	202
51. Itens de difusão da organização .....	203
52. Públicos da organização .....	204
53. Públicos pesquisados pela organização .....	204
54. Estrutura para lidar com imagem .....	205
55. Imagem corporativa na estratégia de marketing .....	206
56. Avaliação de imagem corporativa .....	207
57. Coeficientes de concordância da amostra por principais formações profissionais .....	208
58. Coeficientes de aplicação às organizações por principais setores econômicos .....	210
59. Coeficientes de aplicação das práticas referentes à expressão de identidade pelas organizações .....	211
60. Coeficientes de aplicação das práticas referentes à pesquisa de imagem pelas organizações .....	212
61. Coeficientes de aplicação das práticas referentes às formas de comunicação pelas organizações .....	213
62. Entendimento de imagem corporativa .....	214

## I - INTRODUÇÃO

No senso comum é freqüente se dizer que uma imagem vale mais do que mil palavras. Essa expressão, na realidade, retrata de uma forma simplificada toda a complexidade que compõe a formação de uma imagem, porque ela representa um conjunto de informações na mente do observador do objeto ou do fato observado.

Quando uma imagem é representativa de uma organização, ela vai incorporar explícita ou implicitamente os diferentes aspectos que permeiam suas ações, as quais se manifestam através de seus produtos, serviços, atividades e contatos com os diversos públicos com os quais interage. Em se tratando de uma entidade inserida num sistema mais amplo – a sociedade, os públicos da organização compreendem desde seus consumidores, funcionários, fornecedores, compradores, comunidade financeira, associações de classe, governo, ao público em geral.

O ambiente também integra a imagem corporativa, ao nível da indústria e país onde a organização opera e, nesse sentido, extrapola os aspectos que são próprios ao controle da empresa. Assim é que no novo contexto internacional deste final de século, onde a inter-relação entre organizações, nações ou economias é práxis no cenário de negócios, a imagem corporativa tende a assumir um papel essencial na administração das empresas. Este estudo visa analisar sua importância no conceito empresarial.

### 1.1 Descrição da situação-problema

As organizações sempre estiveram presentes na vida do ser humano ao longo dos tempos, quer formal ou informalmente, como famílias, tribos, formas de governo, sociedades religiosas, instituições militares etc. Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981), desde a Antigüidade a história registra fatos que demandaram organizações, como por exemplo a construção da pirâmide de Quéops, no Egito, cujo empreendimento necessitou de cem mil homens e vinte anos para ser

realizado, embora não se pudesse atribuí-lo a uma empresa em particular. Qualquer organização, conforme Barnard (apud Galbraith, 1997, p.148), é “um sistema de atividades ou forças, em coordenação consciente, de duas ou mais pessoas.”

Hoje, porém, dificilmente um indivíduo deixa de ter contato com organizações no seu cotidiano, quer como integrante delas (no trabalho, na escola, no clube), quer como afetado por elas na qualidade de consumidor, paciente, cidadão etc. (Chiavenato, 1993; Gibson et al., 1981).

As organizações como vistas na atualidade adquiriram seu caráter formal a partir da industrialização da produção, dentro de (e contribuindo para) um contexto socio-político-econômico-cultural em mutação, definido por Toffler (1981, p.80) como a “Segunda Onda”. Diz ele:

*“A moderna sociedade industrial [...] desenvolveu um conjunto de organizações, de sindicatos trabalhistas e associações comerciais a igrejas, escolas, clínicas de saúde, e grupos recreativos, todos os quais têm que trabalhar dentro de uma moldura de regras previsíveis.”*

Essas regras ou princípios compõem um código implícito à civilização, permeando todas as suas atividades. Segundo esse autor, no industrialismo elas se constituíram em padronização, especialização, sincronização, concentração, maximização, centralização. Como premissas dessas vertentes, na forma de uma superideologia que lhes dava validação, estavam o conceito darwinista de seleção natural da espécie, onde só o melhor sobrevive, o conceito da evolução pela exploração e domínio da natureza, e o conceito do progresso contínuo como requisito à melhoria de vida dos seres humanos. À medida que esses conceitos espalhavam-se e eram adotados pelo mundo afora, criava-se não só uma nova realidade para milhões de pessoas, mas também uma nova forma de pensar a realidade, desde ideais de justiça a comportamento, beleza etc.

A organização e a técnica de produção tornaram-se, assim, as principais características desse sistema econômico, atrelando todo o processo de desenvolvimento ao avanço da tecnologia. A esse respeito Furtado (1967, p. 139) comenta:

*“E como a tecnologia não é outra coisa senão a aplicação ao sistema produtivo do conhecimento científico do mundo físico, pode-se afirmar que a economia industrial só encontra limites de expansão do lado da oferta, na própria capacidade do homem para penetrar no conhecimento do mundo em que vive.”*

E a tecnologia proveu e tem provido a humanidade de bens e serviços em diversidade e quantidade, facilitando e alterando o modo de vida do indivíduo, via importante melhoria da produtividade e bem-estar material (Baran, 1969). Apesar dessa contribuição, nem sempre a relação da organização industrial com as forças da sociedade foi pacífica. A organização não existe num vácuo – ela está inserida num ambiente sistêmico, que dá base à sua existência e por ele é modificada, mantendo estreita inter-relação (Churchman, 1972). Para Miller e Rice (1967, p. 3) a empresa é um sistema aberto com características similares a um organismo biológico, pois “um sistema aberto existe, e só pode existir, trocando matéria com seu meio-ambiente.” Segundo Galbraith (1997, p. 147),

*“o que uma organização procura da sociedade é o reflexo do que os membros desta buscam na organização. [...] O que a sociedade pode pedir da organização depende, de modo semelhante, do relacionamento da organização com o indivíduo.”*

As empresas são formadas por pessoas que interagem com outras pessoas na sociedade, individualmente ou engajadas em outras organizações. Segundo Maslow (1966, p. 97), os seres humanos são motivados por necessidades que se manifestam numa escala hierárquica de preponderância, isto é, “o aparecimento de uma necessidade geralmente repousa na satisfação anterior de uma outra”, razão pela qual os indivíduos priorizam as necessidades básicas, como as fisiológicas, por exemplo, antes de buscarem necessidades de nível mais elevado, como auto-

realização. Dessa forma, em havendo uma demanda reprimida por produtos e serviços na sociedade, isso passa a ser o objetivo primordial da organização e outros propósitos passam a ser desconsiderados, mesmo que conduzam a um conflito com uma ou outra área com os quais mantém relações de força, seja no âmbito interno (trabalhadores) ou externo (consumidores, governo, canal de distribuição, fornecedores etc.). Essa situação antagônica de harmonia e conflito tem se manifestado ao longo dos últimos 300 anos de industrialismo, em um ou outro campo. Giddens (1975, p. 351) sustenta que os interesses de classes divergentes através de barganha coletiva, isto é, institucionalizadas, são “a forma característica de expressão do conflito de classes na sociedade capitalista desenvolvida”.

Sua essência está no fato de que a organização industrial desenvolveu-se como entidade econômica, com vistas ao lucro e crescimento através da acumulação daquele (Furtado, 1967). Nesse sentido, sua ação e poder não tinham limites e os abusos só puderam ser controlados mediante pressões exercidas por outras forças sociais. Assim é que inicialmente a organização industrial dirigiu seu foco de ação para o âmbito interno, em busca da eficiência crescente de seus recursos (capital e mão-de-obra) na realização de seus objetivos. Então num primeiro momento de expansão industrial destacou-se o embate com os trabalhadores, dando margem à criação de sindicatos e associações de categorias de trabalhadores que requeriam melhores condições de trabalho e outros interesses em comum (Rodrigues, 1968).

Já num segundo momento, acompanhando o desenvolvimento da industrialização, o foco da organização passou a ser o mercado (consumidores e concorrentes), como fonte de realização dos objetivos empresariais. Nesse ciclo, os consumidores passaram a clamar contra produtos e serviços de má qualidade, propaganda enganosa etc., condicionando a consolidação do movimento consumerista para proporcionar leis de proteção ao consumidor nas últimas duas décadas (Aaker & Day, 1972; Engel, Blackwell & Miniard, 1995).

Em circunstâncias semelhantes, a organização industrial também passou a medir forças com ambos os lados da cadeia produtiva, quer no âmbito de fornecedores, exercendo pressão por menores custos a qualquer medida, quer no âmbito de distribuidores, utilizando-se de procedimentos como venda forçada, concorrência com o canal etc. Em defesa de sua posição, o canal de distribuição aumentou seu poder com o movimento de expansão e concentração de negócios, notadamente das redes varejistas. Iguais condições foram perseguidas pelos fornecedores, onde seu poder de negociação encontraria respaldo em diferenciação de insumos, volume de fornecimento, concentração etc. (Porter, 1992).

Já a destruição da natureza, como desmatamento ou outras formas de exploração predatória ou ainda pela geração de poluição da água, terra e ar, por parte das indústrias, igualmente levou ao surgimento de movimentos ambientalistas, no sentido de se coibir ações prejudiciais à qualidade de vida do ser humano à partir da década de '60 (Buchholz, Evans & Wagley, 1994).

Embora esses e outros fatores divergentes conduzissem a empresa a uma ou outra contenda com setores específicos, o tratamento dessas crises se circunscrevia ao aspecto afetado da organização, sem interferir em sua utilidade econômica de produzir mercadorias e serviços para atender as necessidades dos consumidores, prover emprego às pessoas, pagar dividendos aos acionistas e manter seu crescimento. Se a organização preenchesse esses requisitos adequadamente, ela teria cumprido sua obrigação para com a sociedade (Buchholz et al., 1994). Nessa visão tradicional da organização, havia uma linha divisória bem nítida entre o ambiente externo e a empresa, cuja responsabilidade limitava-se tão somente aos assuntos econômicos. Segundo Buchholz, Evans e Wagley (1994, p. 2), as empresas

*“deveriam ser amplamente deixadas em paz pelo governo e outras organizações externas, e qualquer interferência deveria ser justificada com base no aumento do desempenho econômico. Outros objetivos de interesse para a sociedade que pudessem interferir com a missão econômica do*

*negócio não teriam legitimidade e mais freqüentemente não eram considerados sérios o bastante para merecer muita atenção.”*

Nos anos recentes, porém, alterações significativas têm ocorrido no ambiente em que as organizações estão inseridas: a velocidade com que estão sendo introduzidos, expandidos ou retirados produtos e serviços do mercado (D’Aveni, 1995), os inúmeros processos de fusões e aquisições e reestruturações de empresas, a maior interdependência entre nações e economias no mundo quando mudanças financeiras e políticas podem ter ramificações além fronteiras, a emergência de novos valores do cidadão-consumidor etc. Desta feita, de acordo com Toffler (1980, p. 252), a redefinição das organizações não é uma questão de escolha, mas uma resposta às mudanças revolucionárias nas condições de produção, isto é, “no ambiente físico, no alinhamento das forças sociais, no papel da informação, na organização governamental e na moralidade”, levando a organização a um novo formato com várias facetas e múltiplos propósitos.

Ao assumir novos objetivos, isto é, passando a focar o ambiente, a organização começa a ser avaliada pelo conjunto de suas ações de uma forma holística. Diferentemente de épocas passadas, um aspecto num setor passa a influir nas outras esferas de relacionamento da empresa. Alguns exemplos são prova dessa realidade, como os casos clássicos na literatura da ação positiva da Johnson & Johnson, no episódio do recolhimento de seu produto Tylenol, e da ação negativa da Exxon com o derramamento de óleo no oceano (Bernstein, 1991). Mais recentemente, inúmeras novas situações tornaram-se públicas, como o bloqueio da Coca-Cola em vários países europeus por mal-estar em consumidores ocorrido na Bélgica, a ação movida e ganha por vítima de acidente de carro contra a General Motors nos Estados Unidos, a ação dos concorrentes da Microsoft pela sua atitude monopolista, também nos Estados Unidos, o questionamento dos acionistas minoritários da Nike quanto à exploração de mão-de-obra nos países asiáticos, a reivindicação de ex-trabalhadores devido à utilização forçada de mão-de-obra por empresas alemãs, como Volkswagen e Siemens entre outras, durante o regime

nazista na Alemanha, a oposição explícita do governo americano às indústrias do tabaco.

Em épocas anteriores, o impacto desses casos citados poderia eventualmente restringir-se aos públicos identificados diretamente com os respectivos problemas, que, por ordem de apresentação acima, seriam: consumidores, ambientalistas, distribuidores, consumidores, acionistas, trabalhadores, governo. Nos dias de hoje, entretanto, a totalidade das ações da organização é simultânea e facilmente acessível aos seus diferentes públicos graças às novas tecnologias de informação e comunicação em nível internacional. Das transmissões televisivas via cabo ou satélite, à telefonia celular e Internet, os conceitos de tempo e espaço ganham maior elasticidade (Aboulafia-D'Jaen, 1998).

Dessa maneira, os vários públicos a que a empresa se expõe, cada qual com visões e interesses específicos a respeito do papel da organização, formarão uma imagem corporativa que irá direcionar seu relacionamento com ela. Se a empresa ainda opera globalmente, o problema tende a ser mais agravante na medida em que este se difunde para outros locais diversos de onde se originou. Assim, situações como as acima mencionadas podem representar ameaças às empresas em termos de repercussões em vendas presentes e potenciais futuras, redução de seu patrimônio pela queda de ações colocadas no mercado, sujeição a processos e ações judiciais, banimento de operação em país estrangeiro etc. (Gray & Balmer, 1998; Renkema & Hoeken, 1998).

Como uma forma de avaliação da organização (Robinson & Barlow, 1959), a imagem corporativa assume um papel relevante neste final de século (Gray & Smeltzer, 1985; LeBlanc, 1992; Mackiewicz, 1993), e seu gerenciamento uma fonte de vantagem estratégica (Barich & Kotler, 1991; Gomes & Sapiro, 1993; Prince, 1989). Mas tem ela merecido a devida consideração pelos profissionais brasileiros? O que eles entendem por imagem corporativa? E o que têm observado de imagem corporativa na prática de suas empresas?



## 1.2 Objetivos do estudo

Uma atividade gerencial é, em princípio, o exercício da administração de algo considerado importante, cujo conhecimento é aprofundado e posto em prática. Ao se tratar de imagem – uma palavra que suscita inúmeras interpretações e usos – referente às organizações, mostra-se primeiramente necessário entendê-la para que, então, se possa gerenciá-la. Como dizem Campbell e Katona (1953, p. 32) “é perigoso assumir-se que assuntos e acontecimentos são igualmente entendidos por todos, e é difícil avaliar como as pessoas se posicionam a menos que saibamos o que é seu entendimento dos assuntos.” Esta preocupação norteia o teor do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar o conceito e as práticas utilizadas de imagem corporativa junto a profissionais brasileiros e suas organizações.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar a importância atribuída à imagem corporativa pelos profissionais e suas organizações.
- Avaliar o nível de conscientização a respeito das variáveis componentes da imagem corporativa.
- Apurar o entendimento conceitual atribuído às variáveis integrantes do constructo.
- Identificar as variáveis com as quais geralmente se trabalha para indução da imagem corporativa.
- Buscar informações sobre as práticas observáveis nas empresas para sustentação da imagem corporativa.
- Verificar possíveis diferenciações conceituais em virtude de especialização ocupacional dos respondentes ou atividade organizacional de suas empresas.

### 1.3 Justificativa

A estratégia de uma empresa é geralmente explicitada através de suas ações. Quando aquilo que se expressa, por meio dos vários sinais apresentados aos seus diferentes públicos, não se coaduna com o comportamento da organização, fomenta-se uma imagem corporativa ilusória. Essa imagem pode dar resultado por algum tempo, porém a longo prazo o distanciamento da realidade pode resultar em perda de credibilidade com prejuízos à organização (Bernstein, 1991), dada a possibilidade do impacto sobre vendas, lucros e valor, por sua vez afetando as habilidades de se contrair empréstimos, atrair mão-de-obra etc. (*Developing the company image*, 1988).

Para que uma discrepância possa ser evitada, ou corrigida, a empresa deve estar consciente do que é e do que faz, e para quem o faz, continuamente encorajando avaliações internas e externas, porque só se pode agir sobre um problema quando se sabe que ele existe (Kepner & Tregoe, 1981). Tal atitude crítica necessita de profissionais esclarecidos e engajados.

Embora a literatura revele a importância da imagem corporativa nos anos recentes, pouco se tem produzido em termos de seu gerenciamento de acordo com Barich e Kotler (1991). A preocupação das organizações com esse aspecto parece surgir frequentemente em situações de crise, quando um problema já atinge repercussão pública, numa atitude reativa ao invés de proativa.

Por outro lado, a amplitude do conceito e aplicação difusa do termo imagem, somado ao aspecto de, quando relacionado à corporação, ser frequentemente tratado através de generalidades ou receitas prontas do tipo 'como fazer', pode levar os profissionais a um entendimento superficial do assunto, ineficaz para a organização.

#### 1.4 Delimitação

O estudo de imagem corporativa tem um amplo escopo, desde a análise de suas características exteriores como programas de identidade; meios de difusão como propaganda institucional, telemarketing, marketing direto etc.; pesquisas sobre a ótica de diferentes públicos; estudo de seus fatores elementares ou formadores de imagem; ao estágio de desenvolvimento do conceito no nível estratégico da organização. Este exame concentra-se no aspecto mais elementar e primário da abordagem conceitual.

#### 1.5 Questões para investigação

Decorrente do problema de pesquisa e seus objetivos, algumas questões deverão ser respondidas no curso desta investigação em dois níveis, na ótica conceitual do profissional e o que apreende da prática de sua empresa:

- a) O que se entende por imagem corporativa?
- b) Qual sua importância para a organização?
- c) A imagem corporativa é causa para, ou efeito das, ações?
- d) Quais os elementos que contribuem à formação da imagem corporativa?
- e) O que a imagem corporativa traduz sobre a organização?
- f) Quais os públicos da organização?
- g) Quais as formas de expressão da organização?
- h) Que meios a empresa utiliza para divulgar a organização junto aos seus públicos?
- i) Qual a influência da imagem da indústria onde a organização se insere na imagem corporativa da empresa?
- j) Qual a influência da imagem do país na imagem corporativa da empresa?
- k) Qual o eventual problema ou nível de influência da imagem internacional na imagem corporativa local?
- l) Como a empresa se organiza para lidar com a imagem corporativa?

- m) Como a imagem corporativa se integra à estratégia de marketing da organização?
- n) Como, quanto e quando se avalia a imagem corporativa?
- o) Existem diferenciações conceituais em razão da especialização ocupacional dos profissionais?
- p) Existem diferenciações conceituais em razão das atividades das organizações?

## 1.6 Definições conceituais e operacionais

- Imagem: “soma das crenças, atitudes, e impressões que uma pessoa ou grupo têm de um objeto. O objeto pode ser uma empresa, produto, marca, lugar ou pessoa.” (Barich & Kotler, 1991, p. 95)
- Corporativo: relativo à corporação, à totalidade da organização, seja ela uma empresa individual ou um conjunto de unidades de negócios “unido ou combinado em um corpo, coletivo: esforço corporativo” (*American Heritage Dictionary*, 1982, p. 326)
- Imagem corporativa: “resultado conjunto da interação de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas têm sobre uma empresa” (Worcester, 1986, p. 603)
- Organização: um “sistema vivo, que existe em um ambiente mais amplo do qual depende em termos da satisfação das suas várias necessidades” (Morgan, 1996, p. 43)
- Público: “um grupo de pessoas associadas em conjunto por algum laço comum ou afetados pelos mesmos assuntos que são públicos em suas conseqüências” (Cutlip & Center, 1955, p. 62)

## 1.7 Organização do estudo

Este primeiro capítulo procurou apresentar o racional que levou à escolha do presente tema, assim como à determinação dos objetivos que direcionaram seu desenvolvimento.

Já o segundo capítulo trata do arcabouço teórico que fornece elementos à linha de pensamento aqui adotada. Esse tópico abrange três níveis: (a) contexto da imagem; (b) definição da imagem em termos de conceito, formação e tipologia; e (c) imagem corporativa, de conceituação a modelo proposto.

A terceira parte, por sua vez, traz informações sobre a metodologia utilizada na pesquisa, pormenorizando-se a população e amostra adotadas, a forma de coleta de dados e o instrumento, além do tratamento dos dados.

No quarto capítulo, realiza-se a análise dos dados coletados na pesquisa por meio da estatística descritiva, tecendo-se comentários à luz do referencial teórico.

A última parte, quinto capítulo, contempla as conclusões resultantes da pesquisa, suas limitações e recomendações. Essa etapa igualmente inclui sugestões para futuros estudos sobre o assunto.

Para fechamento, a bibliografia e os anexos complementam e elucidam o material anteriormente discutido.

## II - REVISÃO DA LITERATURA

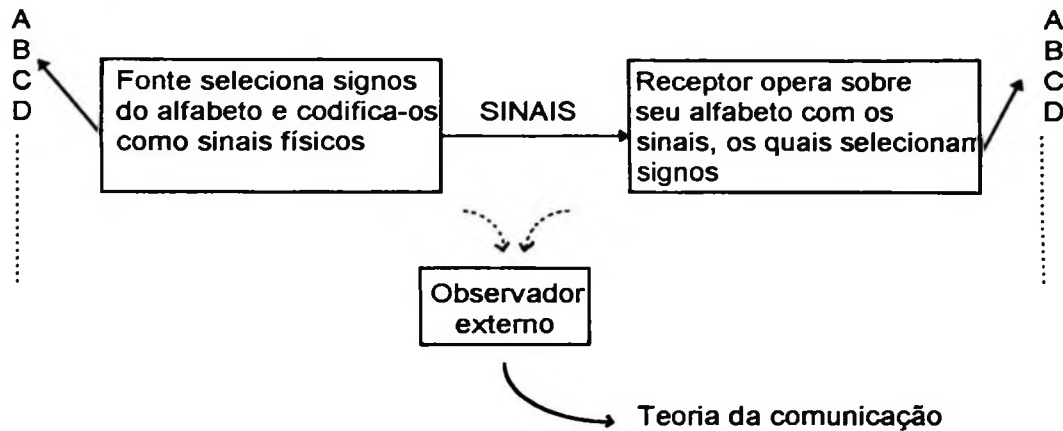
A investigação em ciências sociais é complexa, ao lidar com inúmeras variáveis intervenientes e conceitos genéricos (Castro, 1978). Falar-se em imagem corporativa implica a interpretação do que é imagem, assim como do que é organização, e o significado que aquela adquire quando associada à esta.

Assim, a pesquisa referente ao tema objetivado abarcou um amplo escopo, envolvendo diferentes disciplinas e assuntos correlatos. Num primeiro momento de busca, coleta, classificação e seleção de materiais publicados, o processo dedutivo foi empregado, no sentido geral para o particular, seguido pelo indutivo, com o ordenamento das idéias que geraram a construção teórica desenvolvida a seguir, a qual enfoca imagem desde parte de um contexto de informação à pormenorização da imagem corporativa por intermédio de um modelo proposto.

### 2.1 Processo de informação

O termo informação, tão largamente utilizado nos dias de hoje, de acordo com Cherry (1966), foi inicialmente aplicado à telegrafia através da teoria matemática da telecomunicação formulada por Hartley em 1928. Nessa ocasião os engenheiros estavam somente preocupados com o conteúdo quantificável de informação (dados) em sinais, não o tipo de informação ou seu significado propriamente ditos. O processo partia da premissa que tanto a fonte emissora quanto a parte receptora selecionavam entre coordenadas familiares e disponíveis a ambas, codificando-as na forma de sinais eletrônicos para transmissão física por um canal. A esse respeito, o autor fornece um exemplo reproduzido na Figura 1 a seguir, utilizando-se do alfabeto como um signo comum às partes:

Figura 1. Informação como sinais seletivos



Fonte: Adaptado de " 'Informação' como o potencial seletivo dos sinais", de Cherry (1966, p. 171)

Assim, como comenta Cherry (1966, p. 43), Hartley definia informação apenas "como a sucessiva seleção de signos ou palavras de uma dada lista, rejeitando todo 'significado' como um mero fator subjetivo [...]." Portanto, Cherry (op.cit.) contempla que a teoria da informação, às vezes também chamada cibernética, desenvolveu-se a partir do campo da telecomunicação, aí abrangendo não só a telegrafia, mas também a telefonia, a radiodifusão até sistemas de computação, e diz respeito a um corpo científico mais abrangente, do qual a teoria estatística da comunicação é parte. Esta, por sua vez, analisa as formas de ondas (eletrônicas) representativas de mensagens num *continuum*, ou seja, preocupa-se com os sinais como signos, suas propriedades e relações entre si, sintaticamente. Dessa maneira, ela descreve a informação somente como a raridade estatística de sinais de uma fonte observada, isto é, a probabilidade de ocorrência de combinações específicas não previsíveis ou redundantes.

No entanto, a cibernética, como um campo de estudo, não só analisa os sistemas de comunicações e os sistemas de controle das máquinas, mas também dos organismos vivos. De acordo com Hatt (1968, p. 48), a cibernética parte da premissa que "embora homem e máquina possam diferir em construção, o processo

de comunicação e controle é idêntico.” Ele sustenta que um conceito fundamental da cibernética é o da mensagem, que se trata de qualquer padrão que carrega informação e influencia o comportamento. Um padrão regular realiza a tarefa mais eficientemente, mas é menos freqüente do que padrões irregulares. À falta de ordem e organização num sistema de comunicação dá-se o nome de entropia, e aos elementos que interferem no processo o de ruído (*noise*). Já um sistema de controle tem três fases: entrada da informação, interpretação da informação e comportamento resultante, isto é, saída da informação. Nesta última etapa, existe um aspecto adicional a ser considerado, que é a retroalimentação (*feedback*), definida por seu formulador Norbert Wiener em 1954 (apud Field, Douglas e Tarpey, 1966, p. 371) como “um método de controlar um sistema pela reinserção dentro dele dos resultados de seu desempenho anterior.”

Hatt (op.cit.) argumenta que, ao longo da história da humanidade, a metáfora do homem-máquina, a que se refere como *imago machinae*, tem sido utilizada para se falar e se explicar sobre o ser humano, devido ao modelo mecânico do universo que tem influenciado o pensamento ocidental desde o século XVI. Ele coloca (op.cit., p. 50) que à medida em que “as máquinas tornam-se mais e mais como homem, há mais e mais tendência de se pensar no homem como sendo uma imagem da máquina, e como um criador que pode fazer a máquina à sua própria imagem.”

De qualquer modo, o conhecimento científico do processo de informação transplantou os limites da Física para as Ciências Sociais, servindo de analogia e base para o processo de comunicação humana. Com isso, o conceito de informação popularizou-se, passando a ser considerada ‘informação sobre alguma coisa’ ao invés de signos em si mesmos. Conforme Cherry (1966, p. 228), ela então adquire um caráter semiótico ao se referir à

“designata (*objetos, pessoas, tempos, lugares, eventos, relacionamentos etc., no mundo exterior*); e ela também envolve os usuários (*informantes, conselheiros, compiladores de livro de referência, etc., bem como aqueles que atuam sobre a informação*).”



Dentro desse conceito ampliado, a informação, enquanto conteúdo, adquire significado e passa a permear todas as atividades humanas. Para Chiavenato (1993, p. 707), "informação é um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo."

Nesse seu novo *status*, a informação assume o papel de matéria prima das relações sociais, através da qual o homem adapta-se ao seu meio-ambiente. Ao se desenvolver, o ser humano vai absorvendo novas informações e acumulando conhecimento num processo contínuo de aprendizagem, de acordo com a teoria interacionista de Jean Piaget (Davis & Oliveira, 1991). E a transmissão de informações nos sistemas sociais tem sido geralmente associada ao processo de comunicação (Osgood & Sebeok, 1966).

## 2.2 Processo de comunicação

Segundo Stanton (1980, p. 597), "a palavra 'comunicação' é derivada do latim *communis*, que significa 'comum'. Assim, quando uma pessoa se comunica, está procurando estabelecer uma 'comunidade' com alguém." Num sentido amplo, existe comunicação quando um sistema-fonte influencia um sistema-destino pela manipulação de sinais alternativos transmitidos através do canal que os conecta (Osgood & Sebeok, 1966).

Para Willey (apud Albig, 1939) a vida em sociedade só pode existir quando símbolos significantes são transferidos de indivíduo para indivíduo, e quaisquer atividades grupais seriam impossíveis sem um meio de se partilhar experiências. A comunicação é, então, o processo de transmissão desses símbolos entre os indivíduos. Schramm (1963, p. 1) vai mais além e diz que a "comunicação é um -- talvez 'o' -- processo social fundamental." Para ele, a função da comunicação na sociedade é manter os relacionamentos entre indivíduos, grupos e nações, levando a mudanças e mantendo tensões a um nível tolerável. E é por essa razão que,

sempre que existir alguma perspectiva de mudança ou problema na sociedade, passará a ocorrer uma grande quantidade de comunicações.

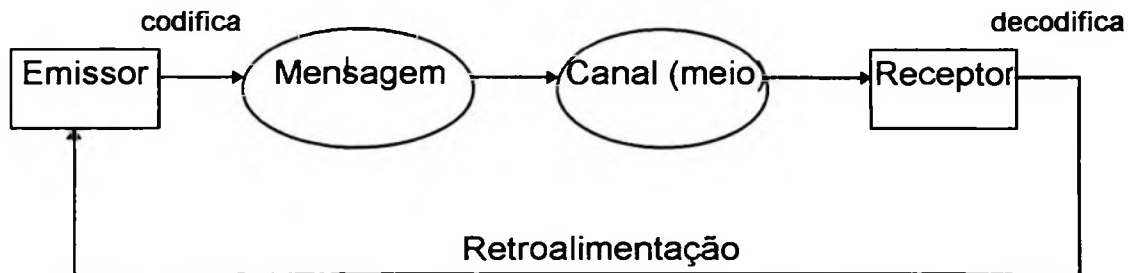
Cooley (apud Albig, p. 26) ratifica e complementa, dizendo que comunicação é “o mecanismo através do qual as relações humanas existem e desenvolvem-se -- todos os símbolos da mente, junto com os meios de transmiti-los através do espaço e preservá-los no tempo.” Isso significa desde a expressão da face, gestos, palavras até as formas de transmissão, como material impresso, telefone etc.

Schramm (op.cit.) enumera alguns princípios implícitos numa teoria geral de comunicação:

- a) um signo só pode ter um determinado significado se a experiência do indivíduo permite identificá-lo como tal, isto é, dentro de um quadro referencial;
- b) signos têm diferentes significados para diferentes pessoas, em termos denotativos (uso comum ou significado de dicionário) e em termos conotativos (significado avaliatório ou emocional);
- c) muitas mensagens assumem um significado importante do próprio contexto de relacionamento entre transmissor e receptor;
- d) uma mensagem carrega um agregado de mensagens paralelas, como gestos, entonação de voz etc.;
- e) o impacto de qualquer mensagem depende dos muitos canais e ‘deixas’ que se vê ou se ouve simultaneamente;
- f) a aceitação da mensagem depende de quem a expressa;
- g) uma mensagem é selecionada dentro de um conjunto de mensagens concorrentes;
- h) a aceitação ou rejeição de uma mensagem também depende de como ela se encaixa nos valores e crenças do receptor;
- i) o receptor devolve informação ao transmissor de como ele está se saindo (retroalimentação).

Um modelo básico de comunicação pode ser descrito conforme a Figura 2 a seguir:

Figura 2. Modelo básico de comunicação



Fonte: Adaptado de "Modelo básico de comunicação", de Schiffman & Kanuk (1994, p. 284)

A comunicação pode se dar de várias formas: o emissor pode ser uma fonte formal ou informal, o meio ser pessoal (face-a-face) ou impessoal, a mensagem ser verbal (escrita ou falada), visual ou simbólica, e o receptor uma audiência intermediária ou final. A retroalimentação (*feedback*), é uma parte importante no processo, pois irá representar a reação ou resposta do receptor à mensagem comunicada.

Na mediação de todo esse processo estão a motivação e a percepção do indivíduo, conforme reforçam Field, Douglas e Tarpey (1966, p. 374), os quais indicam que "é importante reconhecer que fatores comportamentais são básicos à comunicação: comportamento lingüístico, percepção, motivação, aprendizagem, imagem mental, e fatores emocionais."

Como o mundo em que se vive é basicamente um mundo de pessoas, a maioria das ações de uns em relação aos outros são atos comunicativos no todo ou em parte, quer se utilizem ou não de expressões verbais e, nesse sentido, Katz e Kahn (1966, p. 223) colocam a comunicação, ou seja, "a troca de informação e a transmissão de significado", na essência de todo sistema social ou organização. Argumentam eles que toda organização pode ser definida como uma rede de comunicação restrita, pois tem seu próprio sistema de codificação e controle, o qual determina a quantidade e tipo de informação recebida do mundo exterior, sua transformação de

acordo com a dinâmica interna, e a quantidade e tipo de informação transmitida aos diferentes públicos com os quais a organização interage. Partindo-se dessa premissa, a comunicação empresarial necessitaria ser coordenada no sentido de transmitir uma mensagem uniforme e coerente com os objetivos da organização. Esse papel pode ser desempenhado por uma estratégia de comunicação integrada de marketing.

### 2.3 Comunicação integrada de marketing

Segundo Duncan e Everett (1993), a comunicação integrada de marketing é ao mesmo tempo um conceito e um processo que têm por base a sinergia, ao se agregar todas as atividades de comunicação de uma organização sob um único guarda-chuva.

Tradicionalmente, o objetivo da comunicação empresarial tem sido persuadir os consumidores a comprarem seus produtos, a usarem seus serviços, a conhecerem sua organização, através dos meios típicos de propaganda, promoção de vendas e relações públicas. Kotler (1997) coloca que essa prática ainda persiste, apesar da desintegração do mercado de massa em segmentos menores, dos novos tipos de mídia e da sofisticação dos consumidores, dizendo ser imperativo repensar a orquestração da ampla variedade de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos diversos num todo integrado.

Para Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993), além da multiplicidade de meios, uma outra característica da comunicação na atualidade é o incremento da informação 'visual' através de sons, símbolos, ícones e imagens, enquanto no passado ela apresentava um caráter mais 'verbal'. Um terceiro fato representativo de transformação diz respeito ao crescimento do conceito de valor e da importância das percepções pelo indivíduo em detrimento dos fatos. Assim, os autores defendem que diante de um grande volume de informações, a pessoa vai saber um pouco sobre muitas coisas, ao invés de ter um conhecimento profundo sobre poucas coisas, confiando em sua percepção sobre o que sabe e descartando os

dados adicionais que são conflitantes com o que acredita conhecer. Na medida em que as percepções passam a ser vistas como realidade, elas vão integrar a imagem que o indivíduo faz da organização, razão pela qual a empresa necessita buscar estrategicamente consistência através de suas várias formas de comunicação.

Alguns recursos nesse sentido, freqüentemente trabalhados por marketing em busca de competitividade, e que por vezes aparecem inter-relacionados à imagem na literatura, são posicionamento e marca da empresa.

Segundo Ries e Trout (1987, p. 2), “posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva”. Esse termo foi cunhado pelos autores em 1972 ao se referirem à propaganda, mas logo se difundiu para vendas e marketing. E hoje muitas coisas são passíveis de posicionamento: um produto, uma empresa, um país, um serviço, uma instituição, uma pessoa e sua carreira.

A essência do posicionamento é a busca por uma diferenciação, capaz de ser percebida e memorizada pelo público objetivado. Esse princípio baseia-se no fato de o ser humano, ao estar exposto a um número infinito de informações e comunicações no dia-a-dia, ser seletivo e reconhecer ou guardar apenas o que lhe interessa. De acordo com Miller, G. (1956), a própria capacidade do ser humano receber, processar e lembrar informações é limitada.

Para Kotler (1997, p. 295), “posicionamento é o ato de definir a oferta e imagem da empresa de forma a ocupar uma posição competitiva significativa e distinta na mente dos consumidores-alvo”. Como a diferenciação pode trazer benefícios, mas igualmente maiores custos, ele sugere critérios de análise para adotá-la, a saber: importância (benefício altamente valorizado), real distinção (em relação à concorrência), superioridade, comunicabilidade (do conceito), esvaziamento (dificuldade de cópia pela concorrência), acessibilidade econômica (pelo consumidor), rentabilidade (para a empresa).

Uma vez definido um posicionamento, a empresa deve comunicá-lo através de ações, símbolos e mensagens. Se ela quer ser reconhecida pela sua qualidade, além da qualidade de seus produtos, também embalagem, distribuição, propaganda, promoção, serviços, atendimento, apresentação pessoal, entre outros, deverão igualmente transmitir esse fato. Segundo Porter (1996, p. 68), o “posicionamento requer um conjunto de atividades sob medida porque ele é sempre uma função de diferenças no lado do fornecimento”.

Em última análise, o posicionamento objetiva atingir as quatro dimensões que compõem uma “marca forte”, segundo Aaker (1992, p. 56): “conscientização, associação, qualidade percebida e lealdade de marca”. Isso é tanto válido para um produto como para o nome de uma organização.

A *American Marketing Association*, conforme Stanton (1980, p. 266), define marca como

*“um nome, termo, símbolo ou desenho, ou uma combinação disso tudo, com a finalidade de identificar mercadorias ou serviços oferecidos por um fornecedor ou grupo de fornecedores e para diferenciá-los dos concorrentes.”*

Aaker (1992) afirma que a marca é um ativo da organização, e para se construir o patrimônio de uma marca, devem ser levadas em conta as seguintes considerações: ter uma forte e clara identidade, criar-se uma marca corporativa, ter comunicações consistentes e integradas, criar um relacionamento com os consumidores e desenvolver símbolos e *slogans*.

O sucesso de uma marca, segundo Gardner e Levy (apud Park, Jaworski & MacInnis, 1986) depende da habilidade de se selecionar um significado para a marca, operacionalizá-lo na forma de uma imagem e manter a imagem ao longo do tempo. Park, Jaworski e MacInnis (1986, p. 135) complementam, afirmando que

*“uma imagem de marca não é simplesmente um fenômeno perceptivo somente afetado pelas atividades de comunicação da firma. Ela deriva do*

*conjunto total de atividades relacionadas com a marca realizadas pela firma no entendimento dos consumidores.”*

Esse aspecto holístico da marca, igualmente manifesto no posicionamento, é inerente à imagem da organização, para a qual ambos contribuem.

#### 2.4 Imagem

Boulding (1968, p.11) desenvolveu uma abordagem pioneira da imagem, relacionando-a à Teoria da Organização, à Biologia, à Sociologia, à História, à vida econômica e política, denominando-a de “a estrutura do conhecimento subjetivo [que] consiste não somente de imagens de ‘fatos’ mas também imagens de ‘valor’”, isto é, às quais a pessoa atribui escalas de valor. Para o autor, o comportamento do ser humano não é dirigido pelo simples conhecimento ou informação, mas é produto da imagem por ele percebida. As imagens, portanto, sintetizam uma ampla complexidade de significados e valores.

Ele também contempla que a imagem pode se desenvolver independentemente das mensagens recebidas externamente, o que permite ao ser humano ter imagens do passado e do futuro, de locais distantes ou nunca vistos. Isso advém de sua capacidade de abstrair comunicação e linguagem, assim como através da imaginação adentrar na vida de outros, construir organizações ou escrever ficção.

A palavra imagem, segundo Thibault-Laulan (1973, p. 20) tem origem no substantivo latino *imago*, que “equivale literalmente a ‘retrato’, ‘reprodução’”. No entanto, a análise histórica que a autora faz das várias definições do termo demonstra que a imagem tem três dimensões: expressa uma subjetividade, assinala uma realidade ou comunica uma mensagem. A cada dimensão corresponde uma atitude do espectador da imagem, um código formal comum ao emissor e ao receptor. Essas dimensões não são fixas, mas têm caráter relativo devido ao contexto histórico, cultural, geográfico, significando que a imagem pode ser vista sob uma ou outra

ótica num dado momento. Sinteticamente, Thibaut-Laulan (op.cit, p. 17) identifica imagem como “uma base de comunicação entre os homens.”

#### 2.4.1 Conceituação em diferentes esferas do conhecimento

Há muito tempo a imagem tem sido, direta ou indiretamente, objeto de estudo em vários campos, com ramificações nas Ciências Humanas, na Física e outras áreas. Assim, sua inserção em algumas delas, as quais se fazem necessárias principalmente por servirem de subsídio e/ou antecedentes aos tópicos posteriores, é abordada a seguir:

##### 2.4.1.1 Filosofia

O termo imagem é utilizado pelos filósofos desde a Antigüidade e segundo Abbagnano (1998, p. 537) quer dizer “semelhança ou sinal das coisas, que pode conservar-se independentemente das coisas”. White (1990) coloca que as imagens têm sido consideradas ao longo da história, de Aristóteles aos filósofos contemporâneos, como também por psicólogos e leigos, o produto da imaginação. Analisando alguns dos principais teóricos que refletiram sobre a natureza da imaginação (e criticando a restrição do conceito de que imaginar era somente evocar imagens), distinguiu-os em duas diferentes posições: a que dá origem à imagem com Aristóteles, Hobbes, Descartes, Locke, Berkeley, Hume e Kant, e a que responde pela sua ‘morte’, isto é, sua relação causal ao processo de imaginação no século XX com Sartre, Wittgenstein e Ryle.

No enfoque tradicional, diz o autor (op.cit., p. 3) associava-se imagem à imaginação sensorial, isto é,

*“ver com os olhos da mente e ouvir na cabeça, visualizar e retratar. [...] A experiência sensorial era [...] considerada como a recepção de dados sensoriais, diferentemente chamados de ‘phantasmata’ [palavra grega para aparência], ‘aparências’, idéias, ou ‘dados-sensoriais’, e experiência não-sensorial, quer*



*pensamento, memória, sonhos, ou imaginação, era considerada como o manuseio de cópias ou imagens desses dados originais.”*

Segundo White (op.cit., p. 7), nos textos de Aristóteles (384-322 a.C.) aparece com frequência o termo *phantasia* (“um estado de ser parecido a”) que “junto com muitas outras características mentais, é classificada [...] em diferentes momentos como uma afeição [...], um poder [...] ou um estado [...].” *Phantasia* é a faculdade e *phantasma* o produto daquela; é o estado em que o indivíduo é “apresentado com um *phantasma* ou aparência, quer em percepção, sonhos, pensamento ou imaginação, quer quando um objeto externo está presente ou ausente” (op.cit., p. 13). Para Aristóteles, pensar não era possível sem o uso de aparências (*phantasmata*), assim como o indivíduo tinha o poder de evocar um *phantasma* sempre que o desejasse ou combinar vários *phantasmata* em um. O autor ressalta, entretanto, que Aristóteles em seus escritos *Retórica* e *De Anima* não pensava que *phantasma* significasse imagem (op.cit., p. 13), e sua teoria sobre *phantasia* estava essencialmente ligada ao aparecimento de entidades mentais “(*phantasmata*) – o que filósofos posteriores chamaram ‘idéias’, ‘imagens’ ou ‘dados-sensoriais’.”

Já Hobbes (Thomas, 1588-1679), particularmente em seus trabalhos *Leviathan* (1651) e *De Corpore* (1665), segundo White (op.cit., p. 14), relaciona imaginação ou fantasia ao que chama por diferentes termos de “*phantasms, seemings, aparências, imagens, idéias e fantasias*”. White (ibid.) menciona que para esse filósofo, “imaginação é ter-se imagens, quer passivamente de alguma fonte externa ou ativamente como produção própria de um indivíduo.” Explicita, também, que ao examinar imagens, Hobbes distingue entre imaginação simples (imagem de um homem, imagem de um cavalo) e composta (imagem de um centauro, pela associação das duas anteriores). Igualmente faz

distinção entre imagens reguladas ou não pelo indivíduo, no primeiro caso quando, por exemplo, se imaginam os efeitos para determinada causa, e no segundo quando se sonha acordado ou no sonho propriamente dito. Mas para White (op.cit.), a maior contribuição de Hobbes é a participação da imaginação no trabalho criativo, principalmente literatura, e a interpretação (que considera errônea) da imaginação como intrinsecamente relacionada à recepção, retenção e produção de imagens.

Descartes (René, 1596-1650) (apud White, 1990, p. 20), por sua vez, atribui três faculdades à mente, ou o que chama “três modais de cognição” ou “instrumentos do pensamento”: entendimento, imaginação e sentido. O entendimento é considerado uma função superior e capaz de aquisição de conhecimento por si próprio, enquanto que a imaginação só opera através do entendimento. White (op.cit., p. 21) analisa que para esse filósofo, “inventar na imaginação (*effingo*) é formar uma imagem”. Descartes (apud White, op.cit., p. 21) apresenta seu pensamento em uma carta para Mersenne, onde diz que “o que quer que concebamos sem uma imagem é uma idéia pura da mente, e o que quer que concebamos com uma imagem é uma idéia da imaginação.” A imaginação pode ser ativa ou passiva, formar ou receber imagens. Com o entendimento, ela pode passivamente sentir e lembrar, ou ativamente criar novas impressões, imaginar ou conceber.

Com Locke (John, 1632-1704), as idéias, que constituem o material da imaginação e de outras funções mentais, conforme White (op.cit.), eqüivalem aos *phantasma* de Aristóteles e Hobbes, sendo freqüentemente mencionadas como aparências ou quadros (*pictures*) desenvolvidos na mente. Argumenta, no entanto, que o interesse do filósofo em discutir os diferentes tipos de idéias não era o questionamento se eram *phantasma*, aparências ou quadros, porém se

se tratavam de imagens, cópias ou representações de alguma coisa real. Diz que para Locke (op.cit., p. 27), a “imaginação permite, como em imaginar um centauro, mas não implica, como em imaginar uma mentira ou roubo, imagens.” Assim caracteriza a imaginação em contraste com a realidade, enfatizando sua natureza inventiva, criativa e voluntária. Locke (apud White, op.cit., p. 28) apresenta seu conceito de real ao afirmar que “por idéias reais, eu quero dizer tais que tenham uma fundação na natureza; tais que tenham uma conformidade com o ser real e a existência das coisas, ou com seus arquétipos.”

Berkeley (George, 1685-1753), por seu turno, adotou o conceito estreito de imaginação, segundo White (op.cit., p. 31), que é a formação de um quadro mental (*picture*), seja do tipo visual, auditivo, tátil etc., de “ver na mente” ou “ouvir na cabeça”. Idéias são formadas na, e percebidas pela, mente. As idéias dos sentidos eram reais e as idéias-criaturas eram quadros, imagens ou cópias daquelas, isto é, versões enfraquecidas ou novas cópias elaboradas pelo poder criador de imagens da mente.

Já Hume (David, 1711-1776), em seu *Tratado da Natureza Humana* (apud White, op.cit., p. 35), assume que “todas as percepções da mente humana resolvem-se em duas espécies distintas, que eu chamo impressões e idéias.” White (ibid.) ressalta que para o filósofo “essencialmente uma idéia é uma imagem de uma impressão” e, na tradição de Aristóteles e Hobbes, a idéia é uma impressão mais fraca. Hume (apud White, op.cit., p. 37) expressa que

*“a mente é uma espécie de teatro, onde muitas percepções fazem sucessivamente sua aparição: passam, repassam, desaparecem, e misturam-se em uma variedade infinita de posturas e situações.”*

White (ibid.) pondera que uma vez que para Hume as idéias são realmente imagens, ele “geralmente equipara a mente com a faculdade de imagens, ou seja, com imaginação em um escopo amplo [...]”.

Kant (Immanuel, 1724-1804), em sua *Crítica da Razão Pura*, segundo White (op.cit.), considera que para o ser humano adquirir experiência e conhecimento necessita sintetizar ou unificar todas as experiências fornecidas pelos sentidos. A síntese é uma função do entendimento, mas ajudada pela imaginação, a qual trabalha através de imagens. A imaginação tanto produz imagens presentes, como também reproduz em forma de imagem uma percepção anterior com uma subsequente. White (op.cit., p. 45) comenta que para Kant :

*“a imaginação pode a priori, naquilo que Kant admite ocorrer de uma forma misteriosa, produzir um schema, ou seja, uma regra ou procedimento pelo qual um conceito pode ser representado em alguma imagem ou outra.”*

Por exemplo, ao se desenhar um cachorro como uma figura de um animal de quatro patas de maneira geral, não necessariamente ele representa um animal específico com o qual se teve experiência; sabe-se o que é um cachorro quando se constrói a imagem de um e se reconhece um cachorro ao compará-lo com imagens de cachorros. Igualmente se pode construir uma imagem, por exemplo, de uma figura geométrica espacial sem qualquer observação empírica, apenas pelo uso da imaginação, através da faculdade de intuição puramente espacial do indivíduo. Isso é possível porque os sentidos não somente fornecem impressões, mas também as combinam para gerar imagens de objetos. A imaginação, no entanto, só fornece imagens e *schema* para imagens, fazendo-se necessário o entendimento para dar síntese aos conceitos.

Alguns pensadores do século XX, porém, que White (op.cit., p. 48) classifica numa segunda corrente, ampliam o conceito de imaginação

para além da função única de produtora de imagens, principalmente ao criticarem o pensamento de que se “ter uma imagem de algo é ter ou ver uma entidade mental, uma espécie de imagem interior a qual pode ser vista com os olhos da mente.”

Sartre (Jean Paul, 1905-1980) fala sobre imaginação nas obras *L’Imagination* (1936) e *L’Imaginaire* (1940) e, de acordo com White (op.cit., p. 54), ele não refuta seus antecessores em acreditar que ao imaginar o indivíduo tem uma imagem, mas critica o conceito até então vigente de que imagem e coisa são complementares, sendo a imagem uma formação mental, uma sensação renascida da coisa primária, diferindo apenas em grau, ao que chamou “ilusão de imanência”. White (ibid.) contempla que para Sartre

*“a palavra imagem significa um fato psíquico, uma estrutura psíquica, um relacionamento, um ato, uma maneira ou caminho, e, mais comumente, que uma imagem em si é, ou é uma forma ou tipo de, consciência, ou um certo caminho no qual consciência apresenta-se a si própria ou toma por alvo um objeto [...].”*

Para o filósofo, a consciência, quer em pensamento, memória, percepção ou imaginação, é sempre de alguma coisa. Assim, tem-se uma imagem, não somente na imaginação pura, mas também ao se ‘ver’ uma pintura, um ator representando uma peça etc. Existe um certo material que age como análogo ou equivalente à percepção, material esse que funciona como uma imagem. Mesmo estando com os olhos fechados, usando apenas a imaginação, Sartre (apud White, op.cit., p. 55) sustenta que a imagem mental também deve ter “um material o qual deriva seu significado somente da intenção que o anima.” Tem-se, então, imagens de materiais emprestados do mundo das coisas como fotografias, caricaturas etc. e imagens de materiais emprestados do mundo mental, como consciência de movimentos, sentimentos etc. O que o indivíduo imagina é criado por ele, e aquilo que se imagina e o

que se percebe têm propriedades incompatíveis. Por exemplo, ao se imaginar uma mão ela pode mostrar a frente e as costas ao mesmo tempo como se fosse de vidro. As imagens são produzidas pelo indivíduo, entendendo-se algo “como uma imagem, não por uma imagem” (op.cit., p. 57).

A abordagem de Ryle (Gilbert) sobre imaginação está contida em *O Conceito da Mente* (1949) e, segundo White (op.cit.), sua crítica aos antecessores principalmente repousa na crença que eles tinham da existência de imagens como espécies de entidades mais ou menos vívidas que as coisas reais, como cópias às quais o indivíduo poderia de alguma maneira ver, ouvir, saborear ou tocar. O ver-se com a mente, visualizar-se, criar-se um quadro (*mental picture*) e outras expressões voltadas às habilidades sensoriais, acreditava o filósofo, não necessariamente tinham relação com objetos ou cópias visíveis. É o exemplo da menina que vê um sorriso na boneca, não havendo um sorriso real ou a imagem de um na face da boneca, mas apenas na mente da criança. Ou ainda sentir-se ou imaginar-se aroma ou sabor de algo não existente. Segundo White (op.cit.), Ryle menciona que às vezes a pessoa vê aquilo que escolhe ‘ver’, aspecto voluntário da imaginação, enquanto que o que ela vê com os olhos seja somente o que está disponível para ser olhado.

Wittgenstein (Ludwig, 1889-1951), por sua vez, quando freqüentemente fala de uma imagem (*bild*) que se tem de algo, nas palavras de White (op.cit., p. 67), “ele claramente não a está confinando a qualquer coisa assemelhada a uma imagem física, já que ela pode ser de alguma coisa completamente não-pictórica.” Para o filósofo, ver e imaginar são diferentes, e um exemplo seria o fato de alguém tentando mostrar algo a outrem pedir para olhar, ao passo que se desejar que aquele imagine algo, pedir para fechar os olhos. White (op.cit, p. 66) comenta que para Wittgenstein ver implica olhar e

observar, pois "imaginar é semelhante a uma atividade, ver a um recebimento." A imaginação é voluntária e a visão faz a leitura do mundo exterior para o indivíduo. Mesmo as imagens decorrentes da imaginação visual diferem das fornecidas pela impressão visual e, na mesma linha de Sartre, considera-as mutuamente exclusivas, pois, como White (op.cit., p. 67) coloca, não se pode "ver e visualizar a mesma coisa ao mesmo tempo."

White (op.cit.) conclui que imaginação não implica imagens, já que muito do que se imagina é não-sensorial. Diferentemente da percepção, a imaginação não dá informações sobre o mundo exterior e pode ocorrer sem o estímulo de qualquer objeto visto. O autor argumenta que a crença de que a imaginação era impossível sem imagens generalizou-se em decorrência de alguns fatores: (1) a raiz latina da palavra imagem - *imago* - que significa semelhança, aparência, isto é, não é o objeto mas algo ao qual se assemelha; (2) as idéias de visualizar, retratar, imaginar ou ver no olho da mente, que sugerem uma relação com imagens ou quadros visuais; (3) a conexão de imaginação com percepção, porque o que se imagina é também algo que pode ser percebido, como também pelo uso de conceitos associados aos sentidos como ver e ouvir (com a mente); (4) a relação da imaginação com o pensamento, sugerida por alguns filósofos e psicólogos do passado, isto é, o pensar como a manipulação de imagens, pois quando um indivíduo descreve o que imagina assume-se ser um quadro (*picture*), um retrato mental. White (op.cit., p. 95) diz também que uma imagem anterior é substituída por uma nova, criticando outro postulado, pois

*"Falar-se de armazenamento de imagens é somente metafórico. Dizer que ela é a mesma imagem é dizer que ela é uma imagem da mesma coisa. Descrever nossas imagens é descrever, por exemplo, como nós imaginamos, sonhamos ou lembramos, o*

*que nós de fato imaginamos, sonhamos ou lembramos, parecer, soar ou cheirar como tal.”*

Para o autor (ibid.), ao se usar uma expressão do tipo ‘o que o indivíduo vê’, trata-se na verdade de uma descrição de ‘como o indivíduo vê’, e tal análise

*“adequa também o uso de imagem em contextos tais como a imagem de uma pessoa, de uma empresa, de um país, a imagem que ele ou algo apresenta ao público [...] porque aqui se refere a como fulano [ou algo] é considerado, visto ou pensado.”*

Finalmente, White (op.cit., p. 192), na sua defesa da imaginação, rompe os limites do próprio conceito de imagem ao campo pictórico, ao sumarizar sua posição filosófica no trecho que segue reproduzido na íntegra:

*“A ênfase tradicional na imaginação perceptiva advém da busca da origem da imaginação na percepção anterior como a única fonte da qual o material para sua operação poderia vir. O que é imaginado era considerado ser um arranjo, quer impingido a nós ou desejado por nós, de cópias, imagens ou idéias enfraquecidas, do que era percebido. Mas, da mesma maneira como muito do que é imaginado não é perceptivo, então, coloquialmente, nós também temos ‘imagens’ de mais do que é perceptivo. Nossa imagem, quer formada por nós mesmos ou por nossa educação, de políticos, de um determinado país, ou do Catolicismo medieval, de várias virtudes e vícios, ou de si próprio, não é necessariamente ou geralmente de um tipo pictórico; é simplesmente como nós pensamos sobre estes. Assim as imagens que poetas usam são transmitidas por suas comparações, similares, metáforas e outros instrumentos figurativos designados para sugerir como nós deveríamos imaginar, considerar ou pensar sobre as coisas. Chamar a imaginação uma faculdade formadora de imagem é somente*



*verdadeiro se 'imagem' for usada neste sentido amplo, não pictórico."*

#### 2.4.1.2 Psicologia

Desde os primórdios do desenvolvimento da Psicologia como ciência, a imagem tem estado no centro das discussões sobre os processos mentais. Piaget e Inhelder (1969, p. 71) afirmam que "a evolução das idéias a respeito da imagem mental é talvez aquilo que marca mais claramente as etapas da própria psicologia experimental." De acordo com Holt (1964, p. 256), na década precedente e na subsequente à virada do século XX, a Psicologia era uma ciência da mente, de seu conteúdo e suas leis, através da observação e experimentos:

*"As pessoas estavam interessadas no pensar, então, porque ele era uma das principais atividades da mente, assunto objeto da própria psicologia, e imagens pareciam ser os principais elementos através dos quais esse processo poderia ser analisado introspectivamente."*

Mas os experimentos levados a efeito pela escola de Wurzburg no começo do século, que afirmava poder haver pensamento sem imagem, contribuíram para o descrédito da função exercida pela imagem. Segundo Holt (op.cit.), entretanto, com o surgimento do behaviorismo (psicologia do comportamento), primordialmente, e da psicanálise, com um grau de influência significativamente menor, a preocupação passou para o comportamento, banindo-se conceitos de imagem, atenção e outros considerados mentalistas.

Kosslyn (1996), no entanto, explica também que os psicólogos experimentais daquela época percebiam a necessidade de verificação das teorias para que a nova ciência pudesse ser aceita como tal, ou seja, a aplicação do método científico onde hipóteses pudessem ser testadas e observadas, o que não podia ser conseguido através da introspecção. Conforme argumenta, imagens ou quaisquer outros

eventos mentais são difíceis de se expor publicamente, razão pela qual sofreram duras críticas do behaviorismo radical, principalmente a partir de um artigo publicado por Watson em 1913, passando por um período denominado por Holt (1964) de “ostracismo”, que perdurou até aproximadamente o início dos anos ‘60.

Vários foram os fatores que levaram ao retorno dos estudos sobre imagem. Holt (1964) cita alguns problemas práticos, como certos tipos de alucinações ocupacionais envolvendo determinadas atividades, como motoristas de caminhão que percorriam grandes distâncias e outras vítimas de hipnose de auto-estradas, pilotos de jatos, operadores de radares etc. com o aparecimento consciente de imagens vívidas e/ou audíveis tomadas como realidade. Outra situação também dizia respeito aos prisioneiros de campos de concentração ou prisioneiros de guerra, devido a isolamento, privação, tortura, doutrinação. Ainda a disseminação do uso de drogas por jovens e estudantes universitários, como LSD. Paralelamente, grandes avanços nos estudos neurológicos sobre o cérebro contribuíram para o renovado interesse na imagem. Ele enfatiza também a influência do surgimento da teoria da informação, ‘o computador de alta velocidade’, como um instrumento bem sucedido de inteligência artificial. Kosslyn (1996, p. 2) igualmente reforça este aspecto, considerando-o um demarcador de águas entre as antigas e novas teorias, devido à necessidade de se entender o computador num nível mais abstrato, “no nível de suas funções – o nível de processamento da informação”. No campo da Psicologia, em particular, estudos sobre o papel da imagem na aprendizagem e memória, sobre rotação de imagens e outros processos cognitivos não explicáveis pelo behaviorismo puderam ser provados empiricamente.

Neisser (1972, p. 237) fala, então, de uma mudança de paradigma na Psicologia em anos recentes: a mente já não é mais considerada um

recipiente onde várias entidades como idéias, sentimentos, sensações e imagens podem ser encontradas. Os psicólogos cognitivistas consideram-na

*“um órgão, análogo a um órgão do corpo, com uma função específica. A função é o processamento da informação. [...] A nova definição da ‘mente’, então, é a totalidade de caminhos pelos quais as pessoas manuseiam a informação.”*

Os estudos sobre imagem, porém, apesar de se proliferarem nessa nova fase, não apresentavam unanimidade entre os psicólogos, sendo diferentemente concebidos por correntes divergentes, dependendo do foco em questão. Richardson (1983) havia ponderado que era necessário esclarecer a natureza da imagem assim como entender sua função, investigando-se sobre surgimento da imagem e as informações que ela disponibilizava para o indivíduo. Bruce (1996) menciona que um grande debate acadêmico, travado por aproximadamente mais de uma década, girou principalmente em torno da natureza das imagens mentais entre os defensores da metáfora da imagem como um tipo de retrato (*picture*) versus aqueles que defendiam a análise da ‘proposição’ (*propositional*) de seu conteúdo, que Kosslyn (1996, p. 5) descreve como “uma forma abstrata de especificar inequivocamente os significados das afirmações”, cujos elementos básicos são símbolos. Bruce (op.cit.) argumenta, entretanto, que tais divergências tornaram-se obsoletas mediante as teorias atuais sobre imagem expressas em termos computacionais. Kosslyn (op.cit.), todavia, identifica que o debate sobre imagem ainda não foi equacionado, mas se encontra na atualidade em sua terceira fase: a primeira referiu-se aos tipos de representações mentais que poderiam estar subentendidas na imagem; a segunda voltou-se para o aperfeiçoamento metodológico das questões levantadas na primeira; e a mais recente, na qual os pesquisadores estão investigando as funções cerebrais.

Como uma forma básica de cognição, a imagem exerce um papel central em muitas atividades humanas, da navegação à solução criativa de problemas (Kosslyn, 1996). Existe um campo profícuo de pesquisas científicas sobre imagem nas últimas décadas, abarcando desde sua tipologia, hierarquia, processo, efeitos, conteúdo etc., cujo material técnico foge ao escopo deste projeto, que irá se limitar às ponderações de alguns pesquisadores que se destacaram no assunto:

Para Piaget e Inhelder (1969, p. 73), “a imagem é um instrumento de conhecimento e depende, pois, das funções cognitivas.” Estes estudiosos fazem referência a duas funções cognitivas: o aspecto figurativo e o aspecto operativo. Eles distinguem três tipos de conhecimentos figurativos: a percepção, que só funciona na presença do objeto e por meio do campo sensorial; a imitação em sentido amplo (gestual, fônica, através de desenho etc.), que funciona na presença ou ausência do objeto por reprodução motora; e a imagem mental, “que só funciona na ausência do objeto e por reprodução interiorizada.” Os conhecimentos operativos “modificam o objeto ou o acontecimento que se quer conhecer, de maneira a atingir as transformações como tais e seus resultados...”, e abrangem as ações sensórias-motoras precursoras da linguagem que se prolongam na fase de desenvolvimento intelectual pré-operatório e as operações da inteligência propriamente ditas. Para eles, o aspecto operativo é a parte do pensamento que excede a imagem, acreditando com isso terem resolvido o problema clássico do chamado ‘pensamento sem imagem’, embora se tratasse do “pensamento distinto da imagem” (op.cit., p. 105). Dizem os autores (ibid.) que

*“a operação em si mesma é, com efeito, irrepresentável, sendo um ato suscetível de se tornar ‘puro’ no sentido em que falamos de ‘matemática pura’, isto é, independente de todo objeto. [...] Não obstante, é bastante duvidoso que cheguemos a efetuar uma operação sem apoio simbólico de imagens [...].”*

Propuseram-se a investigar se e de que forma a imagem preparava ou ao menos favorecia o funcionamento dessas operações e concluíram que a operação excede a imagem mas pode utilizá-la, e em seguida, 'quando em jogo', a operação dirige a imagem, chegando a determiná-la quase inteiramente em certos casos. Eles também se preocuparam em classificar as imagens por grau hierárquico de complexidade (reprodutora, antecessora), assim como entender sua evolução, cuja explicação é reproduzida a seguir na íntegra (op.cit., p. 104-105):

*“A imagem começa, portanto, nos níveis pré-operatórios, por ser apenas reprodutora, ligando-se às configurações (compreendidas aí as cinéticas) mais do que às transformações. Procedendo por instantâneos descontínuos e, em si mesmos, estáticos, ela não consegue, de fato, durante muito tempo, simbolizar as transformações. Todavia, uma vez constituídas as operações intelectuais, cujo papel é precisamente atingir tais transformações por meio de atos de compreensão dinâmica, segue-se, então, novo tipo de imagens apoiadas na imitação dessas operações. Ora, a imitação de uma operação não é absolutamente uma operação, pois ela deixa escapar-lhe a continuidade, assim como a síntese sui generis de invariâncias e de transformações, mas ela imita esses novos caracteres multiplicando os instantâneos tomados sobre o movimento interno do ato operatório, deixando-se orientar por esse mesmo movimento e se dando a ilusão da continuidade pela consciência difusa dos saltos que conduzem de cada instantâneo ao seguinte.”*

Com Holt (1964, p. 255), imagem é definida como “um termo genérico para todas as apresentações subjetivas conscientes de um caráter quase-sensorial mas não-perceptivo.” Em seu modelo (1972, p. 11) ele também contempla dois aspectos: a imagem, quando se fala sobre “um conteúdo fenomenológico de uma natureza sensorial ou quase-

sensorial”; e a “apresentação” (*presentation*), quando se fala sobre “o mesmo significado quando mediado por (codificado em) um processo cerebral sem se estar ciente.” O autor sugere que a matéria prima para imagens de quaisquer tipos resulta de informação sensorial codificada neurologicamente, advinda de várias fontes: da memória, de estímulo externo aos órgãos dos sentidos ou de processos internos ao sistema sensorial. De igual maneira, materiais de outros fenômenos não-sensoriais também são construídos por outros programas. Os diferentes tipos de imagens decorrem de subprogramas separados que constroem a apresentação sensorial e que atingem *status* fenomenológico (consciente). Tal apresentação permite reconhecer entradas sensoriais, solucionar problemas e outros desempenhos, como fazer um desenho, por exemplo. Em síntese, um subprograma cria uma imagem mental à partir de uma apresentação. E os programas de formação de imagem estão sob controle do indivíduo, ao passo que os programas de formação de apresentação operam sem controle consciente, ainda que alguma espécie de sistema motivacional possivelmente exerça determinada espécie de domínio, como os mecanismos inconscientes de defesa, não ativos, por exemplo, num indivíduo sob efeito de drogas.

Já Richardson (1969, p. 11) fala das dificuldades em se fazer uma distinção absoluta entre percepção e imagem, provavelmente porque a confusão reside nas “reais similaridades ou identidades parciais nas estruturas neurológicas e processos envolvidos nas duas formas de experiência.” Segundo Richardson (1983), os conteúdos de experiências originados por estímulo sensorial imediato são percepções, enquanto que os conteúdos de experiências, embora similares em muitas maneiras, ocorridos na ausência de tal estímulo são imagens. Ele menciona que o termo imagem tem sido às vezes utilizado com o propósito de descrição, outras com o propósito de explicação, e ainda com ambos os objetivos, ou seja, imagem é

referida como uma classe de processos e constructos cognitivos inferidos ou uma classe de experiência mais ou menos do tipo perceptivo. Sua definição de imagem mental (1969, p. 2-3)

*“refere-se a (1) todas aquelas experiências quase-sensoriais ou quase-perceptivas das quais (2) nós temos autoconsciência, e as quais (3) existem para nós na ausência daquelas condições de estímulos que são conhecidas por produzir suas genuínas contrapartes sensoriais ou perceptivas, e as quais (4) podem ser esperadas ter conseqüências diferentes de suas contrapartes sensoriais ou perceptivas.”*

Shepard (1978), por sua vez, alinha-se com os estudiosos que supõem que a imagem e a percepção direta têm elementos em comum, mas defende que esses dois tipos de experiência são bastante diferenciáveis, exceto em casos onde o estímulo externo é fraco ou sobrepujado como resultado de um estado interno, como no sonho ou alucinação. Ele sustenta (op.cit., p. 130) que o “assim chamado ‘pensamento sem imagem’ pode constituir somente uma ponta de um *continuum* de processos representativos desde o mais concreto e retratável até o mais abstrato e conceitual.” Para ele, uma imagem mental tem tanto uma estrutura profunda como superficial, e aquilo considerado retrato é apenas a parte superficial. Segundo Shepard (op.cit., p. 135), existem processos lógicos e analógicos do pensamento, sendo este último aquele no qual “os estados internos intermediários têm uma natural correspondência de um-para-um aos estados intermediários apropriados no mundo exterior”. Mesmo a construção de saídas verbais ou simbólicas podem ser similarmente guiadas por imagens não-verbais ou esquemas, embora o que constrói e transforma as imagens puramente internas, modelos ou esquemas, isto é, a dinâmica do pensamento humano, não seja conhecido.

A posição de Kosslyn (1996, p. 21) também parte da premissa de que a imagem e a percepção dividem alguns mecanismos comuns do pensamento, mas vai além, argumentando que a “imagem é uma parte integral de como a percepção opera”. Ele critica a corrente dos pensadores que estudam a natureza da imagem como ‘proposição’, acreditando que a “imagem repousa em regiões do córtex topograficamente organizadas, as quais suportam representações retratáveis (*depictive*)” (op.cit., p. 19).

Também para Neisser (1972, p. 249), “o imaginar é uma atividade construtora relacionada ao perceber”. Se a percepção e a memória são dois ramos-chaves da psicologia cognitiva, o estudo da imagem fica na intersecção delas. Ele advoga que as imagens são baseadas naquilo que o indivíduo lembra, e, por outro lado, aquilo que ele lembra é freqüentemente baseado em imagens, e imaginar é de certa maneira como perceber, razão pela qual se diz ‘ver-se com os olhos da mente’. Historicamente, coloca o autor (op.cit., p. 233), o conceito de imagem tem derivado das concepções de memória e percepção, daí a metáfora comumente aceita de que “imagens são ‘retratos mentais’ os quais são ‘evocados’ ou ‘vêm à mente’”, refletindo a teoria de que a percepção é como olhar-se um quadro ou retrato (*picture*), e a teoria de que a memória é como olhar-se esse quadro ou retrato uma segunda vez. Sua crítica a tal estreiteza baseia-se nos estudos de Gibson sobre percepção (apud Neisser, op.cit.), o qual considera que a função adaptadora primária da visão é prover informações sobre o *layout* (tridimensional) do ambiente. Essas informações são percebidas diretamente, sem a intermediação das sensações, e comportam o ambiente real (objetos em um contexto), um ordenamento ótico de luz que fornece informações sobre aquele ambiente, e a experiência do indivíduo com aquele ambiente, ou seja, sua percepção. A percepção, portanto, não é o exame de um quadro mental, mas a tomada de informações sobre o *layout* do ambiente. Dessa forma, ao invés de se



falar em imagens como retratos mentais, Neisser sugere usar-se o termo tradicional para vida mental como 'mundo interior'. Ele argumenta (op.cit., p. 236) que o cérebro utiliza-se de processos elaborados que "resultam em uma representação do ambiente, disponível à consciência, o qual pode ser construído na base da informação especificada." O indivíduo pode construir ou reconstruir tais representações mesmo na ausência de estímulo informacional, ou seja, ele pode imaginar. Esses processos podem por vezes incluir a formação de representações de um ambiente completo, enquanto que em outras elas podem ser fragmentadas. Uma vez que essas atividades são complexas e compreendem diversas camadas, as introspecções do indivíduo podem assumir diferentes formas, sendo facilmente influenciadas por fatores estranhos.

Ao invés de se preocupar com a natureza das imagens, Paivio (1972) concentra-se em testar seus aspectos operacionais através de experimentos que investigavam o papel de imagens não-verbais como mediadoras nos processos de aprendizagem e memorização. Especificamente procurou demonstrar os atributos da imagem e seu *modus operandi* nos estágios de codificação, armazenamento e recuperação de diferentes tarefas da memória.

Já Horowitz (1972, p. 282) propõe a construção de um modelo cognitivo para definir imagem e explicar sua formação. Ele utiliza o termo imagem "para significar uma representação de informação que tem uma qualidade sensorial quando essa representação é conscientemente experimentada", qualidade aqui significando uma imagem visual, auditiva ou olfativa. Ele também emprega o termo "codificação de imagem" (ibid.), que significa "uma forma codificada de uma imagem, uma forma que poderia reproduzir aquela imagem se ativada mas a qual não necessita estar nas mesmas unidades ou organizações como a imagem". Já o termo "formação de imagem"

(ibid.) refere-se ao “processo através do qual representação, codificação, e experimentação de imagens têm lugar.” Através da observação de alucinações ou ilusões em casos clínicos psiquiátricos, Horowitz sustenta que às vezes as informações de origem interna rivalizam com percepções, e o indivíduo não consegue distinguir o que é externo (percepção) e o que é interno (pensamento). Ele sugere, pois (op.cit., p. 283), que o modelo de formação de imagem contemple os “estágios envolvidos na transmissão, transformação, e expressão da informação sobre a realidade externa e as idéias e sentimentos internos”, isto é, fontes de informação internas e externas. Uma outra contribuição ao modelo advém de casos investigados pela psicoterapia, onde tentativas voluntárias de percepções, memórias ou fantasias não são bem sucedidas por motivos conflitantes; daí sugerir (op.cit., p. 286) que “qualquer modelo de formação de imagem deveria incluir operações nas quais motivos podem afetar o regulamento de ambas as entradas de informações internas e externas”. Ainda, através de casos de psicodinâmica sobre imagens relacionadas a eventos estressantes de origem interna ou externa, as quais podem ser armazenadas por períodos longos após o evento e retornar repetidamente à consciência com intensidade anormal e um caráter de intrusão, Horowitz (op.cit., p. 294) incorpora mais um elemento ao modelo, sobre o qual explica:

*“O primeiro ponto importante é que mesmo imagens intrusas, aquelas não controladas por escolhas conscientes, são o resultado de processos construtivos não-conscientes envolvendo controle e regulação de ambos a forma e o conteúdo da experiência emergente. O segundo ponto importante é que os processos de formação de imagem têm um relacionamento transacional com emoções. O estado emocional imediato influencia a formação da imagem, é refletido em formas e conteúdos (direta ou indiretamente) de imagens, e é influenciado pela experiência da imagem.”*

Dessa forma, as emoções tanto podem atuar como motivos para a formação de imagem, e/ou serem expressas na experiência da imagem, como também a imagem evocar respostas emocionais.

Horowitz (op.cit., p. 296) comenta basear-se na orientação de Sperry no sentido de que

*“processos neurofisiológicos, processos cognitivos, e fenômenos subjetivos tais como imagens podem ser considerados dentro de um ‘sistema holístico’, um no qual a experiência consciente emerge de certos processos neurofisiológicos e também um no qual experiências conscientes têm um papel causal na organização e regulação da atividade neural.”*

Ele contempla que seu modelo, enfim, tem similaridades com o processamento de informações pelo computador, ao considerar o uso da imagem como um modo de representação da informação, construído a partir de fontes externas ou internas, que pode ser retido como informação codificada. Explicita que ao se comparar uma nova informação com esquemas ou expectativas preexistentes, tanto a informação quanto os esquemas ou expectativas seriam modificados, à semelhança do modelo de desenvolvimento da inteligência por assimilação e acomodação proposto nos anos ‘30 por Piaget.

#### 2.4.1.3 Semiologia

A imagem também faz parte de um outro campo científico, o dedicado especificamente aos signos, denominado semiologia ou semiótica, que, de acordo com o Dicionário Aurélio (Ferreira, 1992, p. 1567), “estuda todos os fenômenos culturais como se fossem sistemas de signos, isto é, sistemas de significação [...] (imagens, gestos, vestuário, ritos etc.)”. Cherry (1966, p. 221) elabora a esse respeito, dizendo que “toda comunicação ocorre por meio de signos, com os quais um organismo afeta o comportamento de um outro.” No caso dos animais, eles utilizam-se de certos mecanismos como gritos, movimentos, posturas, etc. que demandam uma resposta de um tipo

semi-automática, involuntária. A capacidade de aprendizagem, no entanto, possibilita que os signos sejam usados de uma maneira mais flexível, e no ser humano o mais flexível sistema de signos é a linguagem. O termo semiótica, ainda de acordo com Cherry (ibid.), foi originalmente empregado por John Locke em sua obra *Ensaio sobre o Entendimento Humano*, de 1689, para a “doutrina dos signos”, mas as bases para a teoria dos signos e seus significados foi elaborada por Peirce na virada do século XX.

Cherry (op.cit., p. 223) esclarece que a semiótica é estudada em três diferentes, porém justapostos, níveis de abstrações, todos envolvendo signos e suas relações, ou “regras”:

*“sintática (o estudo dos signos e das relações entre signos), semântica (estudo das relações entre signos e designata [objetos do “mundo exterior”], pragmática (estudo dos signos em relação a seus usuários)”.*

Para o autor (ibid.), num esquema de círculos concêntricos, a sintática é o nível mais interno e de maior abstração, que visa os aspectos puramente formais da linguagem, estudando os signos propriamente ditos e seu ordenamento. A semântica, numa posição intermediária, além dessas regras formais, também se preocupa com a aplicação delas ao mundo real (extra-lingüística), em dois sentidos: significado e referência. No primeiro caso, Cherry (op.cit., p. 225) exemplifica “se uma afirmação é logicamente verdadeira ou se duas afirmações são logicamente equivalentes, ou duas expressões sinônimas (‘significam’ a mesma coisa)”, e no segundo, se uma afirmação é verdadeira ‘de fato’, através da experiência. A pragmática, por sua vez, é o nível mais geral e externo das abstrações, e diz respeito às propriedades de qualquer mensagem dependerem das circunstâncias, dos estados mentais e experiências passadas do comunicador e receptor e outros aspectos psicológicos do processo de comunicação, como percepção, memória, influências ambientais etc. Mesmo que várias pessoas

digam a mesma coisa, lingüisticamente, em diferentes ocasiões, cada uma delas, como um evento, será diferente em muitos aspectos das demais em virtude de vários fatores intervenientes. Dessa forma, se uma notícia indicasse apenas, por exemplo, '3 milhões para Pantanal e Nordeste em duas etapas', sintaticamente a mensagem seria um conjunto de signos, semanticamente os signos poderiam denotar dinheiro ou pessoas, locais ou bancos, períodos ou maneiras etc., e pragmaticamente a conseqüência dependeria do contexto e do nível de envolvimento do indivíduo com a mensagem.

Já Osgood, Suci e Tannenbaum (1965, p. 3), que se preocuparam em estudar especificamente o significado (*meaning*) e estabelecer uma forma para medi-lo, adotaram para essas três abstrações a classificação utilizada por Charles Morris em 1946, chamando de

*“a relação dos signos a situações e comportamentos (sociológico) ‘significado pragmático’, e a relação de signos a outros signos (lingüístico) ‘significado sintático’ [...e] ‘significado semântico’ – a relação dos signos a seus significados.”*

Para os autores (op.cit., p. 9-10), “significado” no sentido psicológico é um

*“processo ou estado no comportamento de um organismo signo-usuário o qual é considerado uma conseqüência necessária para a recepção de um signo-estímulo e um antecedente necessário para a produção de signo-respostas.”*

Dentro da teoria da aprendizagem, eles identificam esse estado cognitivo (significado) como um processo de mediação representativo, um conceito relacional. Assim, dizem, uma vez que os signos de linguagem têm determinados significados psicológicos, ou seja, são associados a certos processos representativos, eles são freqüentemente utilizados em dadas situações produzindo dados comportamentos (significado sociológico), razão pela qual, em parte, eles ocorrem em associações previsíveis com outros signos em

mensagens (significado lingüístico). De forma dialética, entretanto, as consistências de situações e comportamentos da experiência humana, como o ouvir e ver seqüências de mensagens, determinam a natureza dos processos representativos e significados psicológicos.

A teoria pragmática de Peirce (Charles Sanders, 1839-1914) por outro ângulo, enfatizava a essencialidade da natureza triádica de toda situação de signo, ou seja, signo-objeto(*designatum*)-usuário. Um signo não tem um significado per si, mas só pode significar alguma coisa para alguém. Um signo evoca outro que, por sua vez, evoca outro, numa seqüência infinita, razão pela qual um signo não evoca uma resposta-signo definitiva mas uma variedade delas (Cherry, 1966). Conforme Peirce (1975, p. 94),

*“um signo, ou representamem, é algo que, sob certo aspecto ou de algum modo, representa alguma coisa para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria na mente dessa pessoa um signo equivalente ou talvez um signo melhor desenvolvido. Ao signo, assim criado, denomino ‘interpretante’ do primeiro signo. O signo representa alguma coisa, seu ‘objeto’.”*

Ainda que não diretamente se utilize do termo imagem nessa conceituação, subliminarmente o autor lhe dá sentido ao exemplificar objeto: é o caso de dois homens na praia observando o mar. Quando um deles comenta sobre um navio de passageiros no horizonte, o outro não necessariamente o vê, senão apenas o mar e a informação que o primeiro tem olhos agudos, mas interpreta o objeto segundo a representação que dele faz, isto é, ‘coloca uma imagem’ de navio aonde apontado pelo primeiro. Para Peirce (op.cit., p. 97),

*“os objetos – pois um signo pode ter qualquer número deles – podem ser uma coisa singular existente e conhecida ou coisa que se acredita ter anteriormente existido ou coisa que se espera venha a existir ou uma coleção dessas coisas ou uma*

*qualidade ou relação ou fato conhecido cujo objeto singular pode ser uma coleção ou conjunto de partes ou pode revestir algum outro modo de ser [...].”*

Isso é explicitado mais adiante (op. cit., p. 116) ao dizer: “Um signo, por primariedade, é uma imagem do seu objeto e, falando mais estritamente, só pode ser uma ‘idéia’.” E complementa que a única maneira de comunicar uma idéia, direta ou indiretamente, se dá através de um ícone.

Ícones, indicadores e símbolos compõem as divisões dos signos, de acordo com Peirce (op.cit.). Os ícones podem ser imagens propriamente ditas, quando representam o objeto por similaridade, ser diagramas, quando representam relações análogas entre as partes de um objeto, ou ser metáforas, quando estabelecem paralelismo com o objeto. Uma analogia poderia ser exemplificada através de referências feitas em tópico anterior sobre o processo de uma imagem mental de modo semelhante ao processamento da informação pelo computador. Da mesma forma, metáforas foram igualmente citadas ao se discorrer sobre a imagem tipo retrato (*picture*).

Um indicador é algo que estabelece uma conexão dinâmica com o objeto ou relaciona-se com alguma experiência, como por exemplo, a estrela polar indicadora da direção norte, uma batida na porta demonstrando intenção de entrada, um andar típico de um homem vestido como vaqueiro sugerindo que pode exercer essa atividade etc.

Um símbolo, por sua vez, é uma lei ou regularidade adquirida sobre um conjunto de objetos, manifesto através de um ou mais indicadores e representados por um ícone que lhe faz associação. Peirce (1975, op.cit., p. 126) coloca que “todas as palavras, sentenças, livros e outros signos convencionais são símbolos.”

Ao teorizar sobre a função simbólica ou semiótica do pensamento, Piaget e Inhelder (1969, p. 74) também entenderam que “toda cognição comporta uma significação e toda significação supõe, por sua vez, um significante e um significado.” Os índices são significantes indiferenciados, isto é, confundem-se com o significado, ao passo que os sinais e símbolos são significantes diferenciados (op.cit., p. 75) porque

*“comportam uma evocação distinta da percepção atual [...]. Uma vez que a imagem mental constitui evidentemente uma evocação e não uma percepção, os problemas que se colocam portanto serão de determinar suas ligações (dela) com a função simbólica e estabelecer principalmente se a imagem é um significante, um significado, ou participa das duas funções.”*

#### 2.4.1.4 Sociologia

A imagem também exerce seu papel no estudo dos fenômenos sociais. De acordo com Thibault-Laulan (1973, p. 20), a sociologia utiliza-se dela para “assinalar e, freqüentemente, para revelar a ideologia de toda ‘representação’”. Lippmann (1960, p. 33) sustenta que os indivíduos conhecem indiretamente o ambiente em que vivem, e qualquer que seja o retrato (*picture*) que se tem dele, este é tomado pelo próprio ambiente; assim, “o que cada homem faz é baseado [...] em retratos feitos por ele mesmo ou dados a ele.” Ele cita o exemplo da guerra (op.cit., p. 27), onde o fato casual, a imaginação criativa e a vontade de acreditar criaram uma versão de realidade que gerou uma resposta instintiva violenta, pois é

*“claro o bastante que sob certas condições os homens respondem a ficções tão fortemente como eles o fazem para realidades, e que em muitos casos eles ajudam a criar a própria ficção para a qual eles respondem. [...] É a inserção entre homem e seu ambiente de um pseudo-ambiente. Para aquele pseudo-ambiente seu comportamento é uma resposta.”*



O autor coloca que o próprio ajustamento do ser humano ao seu ambiente dá-se por meio de símbolos e ficções, estas definidas como uma forma de representação em maior ou menor grau feita pelo indivíduo, sendo a cultura em grande parte a seleção, o rearranjo e a procura de padrões decorrentes das idéias. “Os signos passam por idéias, e estas idéias nós preenchemos com nosso estoque de imagens” (ibid., p. 42). Na vida cotidiana, diferentemente de uma situação extremada de guerra, os símbolos estão sujeitos a verificação, comparação e argumentação, podendo levar a conflito, escolha, compromisso etc., cujo balanço de interesses geralmente se encontra no simbolismo da opinião pública.

Numa sociedade complexa, as idéias lidam com eventos que estão cada vez mais fora do alcance do indivíduo e, conforme o autor (op.cit., p. 27), o único sentimento que uma pessoa pode ter sobre um evento do qual “não tem experiência é o sentimento suscitado pela sua imagem mental daquele evento”. A esse respeito diz (op.cit., p.37) que cada indivíduo habita apenas um pequeno pedaço da Terra e

*“de qualquer evento público que tem amplos efeitos nós vemos no máximo só uma fase ou um aspecto. [...] Poucos fatos na consciência parecem ser meramente dados. A maioria dos fatos na consciência parece ser parcialmente feita.”*

E argumenta (op.cit., p. 35) que o indivíduo aprende a ver com sua mente amplas partes do mundo que não poderia ver, tocar, cheirar, ouvir ou lembrar, criando para si mesmo “um retrato confiável dentro de sua cabeça do mundo além de seu alcance”. Lippmann defende que na maioria das vezes o indivíduo não vê algo e depois o define, mas o contrário, pois ele é ensinado sobre o mundo antes de vê-lo, imaginando-se muitas coisas antes de experimentá-las, assim como perceber o mundo exterior através de estereótipos culturalmente adquiridos. Berger e Luckmann (1976, p. 38) explicam sobre a

realidade da vida cotidiana apreendida como uma realidade já ordenada:

*“Seus fenômenos acham-se previamente dispostos em padrões que parecem ser independentes da apreensão que deles tenho e que se impõem à minha apreensão. A realidade da vida cotidiana aparece já objetivada, isto é, constituída por uma ordem de objetos que foram designados como objetos antes de minha entrada em cena. A linguagem usada na vida cotidiana fornece-me continuamente as necessárias objetivações e determina a ordem em que estas adquirem sentido e na qual a vida cotidiana ganha significado para mim.”*

Os autores, no entanto, também falam sobre a relação dialética ambiente-indivíduo, o qual exterioriza seu próprio ser no mundo social, alterando-o.

Lippmann (1960) igualmente trata o aspecto relacional, posicionando que o analista de opinião pública deve reconhecer uma relação triangular entre a cena de ação, o retrato humano daquela cena e a resposta humana àquele retrato, como se fosse uma peça sugerida pelos atores pela sua própria experiência. Goffman (1975), da mesma forma, utiliza-se da metáfora de representação teatral para estudar o relacionamento social comum, através do papel desempenhado por um indivíduo, o qual ocorre como resultado do papel dos demais, e vice-versa, numa situação mútua. O autor sustenta que a personalidade do ser humano, o seu “eu”, só se desenvolve no contexto das relações sociais. Em seus estudos (op.cit, p. 231),

*“a personalidade encenada foi considerada uma espécie de imagem, geralmente digna de crédito, que o indivíduo no palco e como personagem efetivamente tenta induzir os outros a terem a seu respeito. Embora esta imagem seja acolhida com relação ao indivíduo, de modo que lhe é atribuída uma personalidade, este ‘eu’ não se origina do seu possuidor mas da cena inteira de*

*sua ação, sendo gerado por aquele atributo dos acontecimentos locais que os torna capazes de serem interpretados pelos observadores.”*

Nessa linha de pensamento, o indivíduo não só interpreta o mundo através da imagem que dele faz, mas também se comporta largamente em função de sua auto-imagem que, segundo Field, Douglas e Tarpey (1966, p. 106), é

*“como ele vê a si mesmo em relação ao seu ambiente. E ele tende a perceber o ambiente em maneiras que são aceitáveis à sua auto-imagem, mesmo que ele tenha que interpretar ou ‘editar’ o ambiente para fazê-lo servir a suas auto-necessidades.”*

Esses autores contemplam (ibid.) que a auto-imagem é a “mais valiosa possessão do homem e a chave para a maioria de seu comportamento”, já que a necessidade de se preservar uma auto-imagem satisfatória e estável atua como uma força organizadora e condutora de uma grande parte da atividade humana, como por exemplo, nos papéis sociais que o indivíduo representa, no seu estilo de vida, nas suas decisões de compra etc.

#### 2.4.2 Processo de formação

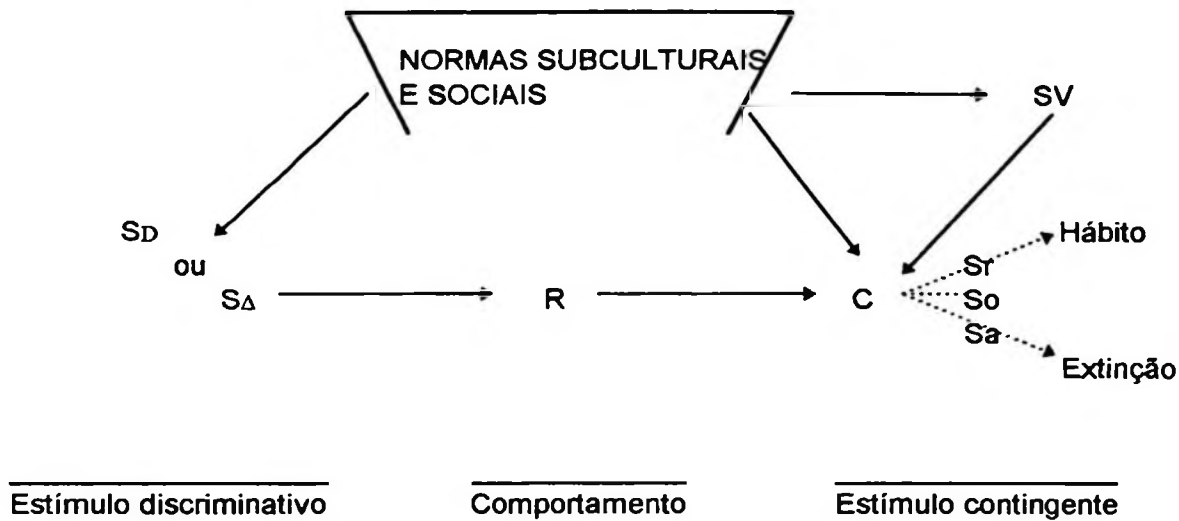
Os modelos de formação de imagem apresentados na literatura tendem a enfatizar os elementos sociais ou psicológicos, de acordo com o objeto de estudo dos pesquisadores.

No primeiro caso, Kunkel e Berry (1968) utilizaram-se da teoria da aprendizagem para conceber a construção de uma imagem através de uma definição operacional, partindo do princípio básico do modelo behaviorista do ser humano, ao defender que a maioria dos comportamentos é aprendida. Nesse sentido, eles sustentam que uma imagem é adquirida através da experiência e mantida pelo reforço. Os autores (op.cit., p. 22) definem

imagem como o “estímulo discriminativo para um reforço esperado de ação”, chamando estímulo discriminativo “àqueles elementos do contexto em cuja presença uma ação foi reforçada”. O seu modelo contempla que um comportamento (R) é adquirido e mantido ou enfraquecido por um estímulo contingente posterior, isto é, o surgimento de estímulo de reforço (S). A eficácia do estímulo contingente depende das variáveis de estado do indivíduo (SV), ou seja, sua motivação. A privação torna o estímulo de reforço eficaz pela sua capacidade de reduzir tal estado, e ela pode ser primária (fisiológica) ou secundária (aprendida ou cultural). Numa sociedade onde muitas subculturas, valores e normas subsistem, as pessoas estão sujeitas a uma série de privações. Quando um estímulo de reforço ocorre após uma atividade num determinado contexto, os elementos do contexto tornam-se estímulo discriminativo ( $S_D$ ). Se num outro contexto o mesmo comportamento não for reforçado ( $S_\Delta$ ), ou for seguido de conseqüências adversas, diminui a probabilidade de tal ação ser repetida neste novo contexto. A esquematização desse modelo é apresentada adiante na Figura 3.

Os autores procuram demonstrar a validade de sua proposição através do seguinte exemplo: quando uma pessoa muda-se para uma nova cidade, ainda não tendo sido exposta à propaganda e comunicação com outros moradores, inicialmente não tem uma imagem desenvolvida das lojas daquela área. À medida em que surge alguma privação (como comprar um casaco para o clima da região), tal pessoa tem algumas expectativas e verifica o que se apresenta disponível. Dependendo das suas necessidades (variáveis de estado), das normas sociais e subculturais e de sua experiência total com dada loja, ela poderá sentir-se recompensada ou punida, ou ambos, daí formando uma imagem daquele estabelecimento comercial.

Figura 3. Modelo behaviorista de imagem



#### Termos relevantes

R = qualquer padrão de comportamento

C = conseqüências, Sr, Sa, So

Sr = estímulo de recompensa (eventualmente levando ao 'hábito')

Sa = estímulo de aversão (eventualmente levando à 'extinção')

So = ausência de qualquer conseqüência

S $\Delta$  = estímulo em cuja presença R não tenha sido reforçado

S<sub>D</sub> = estímulo em cuja presença R tenha sido reforçado (imagem)

SV = variáveis de estado (isto é condições de privação e saciedade)

Fonte: Adaptado de "Um modelo behaviorista do homem e 'imagem' ", de Kunkel e Berry (1968, p. 23)

O modelo apresentado, entretanto, baseia-se tão somente no caráter perceptivo de alguns elementos formadores da imagem, ensejando um retrocesso à discussão desenvolvida nos tópicos anteriores, onde as concepções originais de imagem limitavam-se à reprodução do material obtido do mundo exterior através da percepção. Essa visão behaviorista foi superada pelo desenvolvimento dos estudos sobre os processos mentais essenciais à formação da imagem, como anteriormente abordado. Portanto, para efeitos deste projeto, o modelo proposto por Horowitz (1972), que se mostra mais inclusivo, considerando fontes internas e externas, codificadas e

processadas via mediadores (motivação e emoção) para a construção da imagem, está sendo adotado.

### 2.4.3 Tipos

A classificação das imagens pode ser tão ampla e diversa quanto os campos nos quais o constructo se insere. White (1990) menciona genericamente que imagens podem ser físicas, tipo ídolos, estátuas; fenomenológicas, como reflexões em espelhos ou piscinas; psicológicas, tipo pós-imagens (*after-images*, uma imagem visual que persiste após a cessação do estímulo visual) e alucinações; ou mentais de sonhos, memória e imaginação.

Em termos materiais, uma imagem pode também se referir à arte e, nessa acepção, Aumont (1993) fala em imagem abstrata, expressiva (meio fotográfico, meio cinematográfico) ou aurática (valor do objeto). Já no campo científico dos fenômenos da Física, mais especificamente da Ótica, tem-se a imagem real (formada pelos raios luminosos que convergem depois de atravessarem um sistema ótico) ou imagem virtual (quando os raios luminosos divergem ao atravessarem um sistema ótico).

Dentro da própria Psicologia, a tipologia é vasta, e pode ser discriminada, por exemplo, de acordo com o conteúdo, isto é, visual, auditiva, olfativa; conforme a maneira em que surge, como voluntária ou sem controle; de acordo com o momento de ocorrência, se precede ou sucede o fato observado. A nomenclatura (Holt, 1964; Piaget & Inhelder, 1969; Richardson, 1983) abrange: imagem do pensamento, imagem do sonho, imagem eidética (projetada com vividez, cor e clareza que parece uma percepção), imagem hipnagógica (que surge no estado de semiconsciência precedente ao sono), imagem corporal, sinestesia (quando uma percepção de um tipo é acompanhada por imagens de outra modalidade sensorial, como um som que evoca uma imagem), alucinação, imagem da memória, imagem da imaginação etc.

Em termos do referente (objeto) imaginado, a imagem pode ser representativa do próprio indivíduo (auto-imagem), de uma outra pessoa, um objeto, um país, uma atividade, um acontecimento, um produto, uma personalidade, uma organização etc.

No âmbito das organizações, em 1958 Harris (apud Brink & Kelly, 1966) apresentou sete tipos de imagens, a saber: imagem corporativa, imagem institucional (a mesma que a anterior sem o aspecto marca), imagem do produto, imagem da marca, imagem da linha de produtos de uma marca, imagem difusa (quando os padrões de mídia mudam freqüentemente) e imagem de demanda do consumidor (impressão de superioridade de uma marca para suprir necessidades e desejos).

Mais tarde, Bare (1974, p. 4-295) introduziu um outro tipo de estudo, a imagem de marketing, ou seja, uma análise de como o esforço total de marketing de cada grupo de fornecedores influenciava as decisões de compra num dado mercado. O objetivo era "dar à gerência uma leitura clara do impacto de seus programas de marketing, comparando o impacto com aqueles de seus principais concorrentes".

Já Wilson (1982) categorizou a imagem em diferentes níveis, ou seja: a imagem corrente (como o mercado realmente vê o referente), a imagem de espelho (*mirror*, como o referente acredita ser visto, auto-imagem), a imagem desejada (a forma como o referente gostaria de ser visto) e a imagem ótima (aquela que ajudará a atingir os objetivos da empresa).

Em um período recente, Barich e Kotler (1991) apontaram quatro tipos de imagens: a da marca (como as pessoas percebem uma marca particular em relação às suas concorrentes), a do produto (como as pessoas vêem uma determinada categoria de produtos), a de marketing (a forma como é vista a qualidade da oferta e *mix* de marketing da organização) e a imagem corporativa (como as pessoas percebem a empresa como um todo).

## 2.5 Imagem corporativa

### 2.5.1 Conceito

O termo imagem, quando aplicado a organizações, mostra-se por vezes cruzado de forma ambígua com outras designações (e estas entre si), sendo igualmente encontrado na literatura como personalidade, caráter, identidade, reputação. Num dos estudos pioneiros sobre imagem corporativa realizado por Martineau (1958a, p. 51), personalidade, reputação e caráter foram utilizados como seus sinônimos: “No mais estrito sentido, toda empresa pode dizer ter uma imagem corporativa. Todo banco, toda estrada de ferro, todo fabricante tem uma personalidade ou reputação consistindo de muitas facetas.” E mais adiante (op.cit, p. 57): “a forma mais direta para a empresa projetar seu caráter para o público é através da propaganda.”

Spector (1961, p. 47) relacionou imagem à personalidade, mas a isolou de caráter. Assim, a pesquisa sobre imagem deveria distinguir entre “a imagem da empresa ou personalidade...” e os determinantes de imagem e também a avaliação de suas características. Para o autor, no entanto, caráter era uma importante dimensão da imagem, pois uma parte da imagem corporativa girava em torno de sua percepção como “tendo um caráter que é ético, reputável, respeitável, etc.” (op.cit., p. 50).

Easton (1966, p. 168) elaborou sobre a separação total entre imagem corporativa e caráter (personalidade) corporativo, ao qual denominou estilo corporativo. Ele propôs que a imagem seria “inferida das impressões das pessoas sobre a firma, independentemente do comportamento presente da firma”. O caráter, por seu turno, seria “inferido do comportamento da firma, quer pelo uso de conhecimento obtido depois de longa experiência em observação, ou pela análise de dados sobre a firma.” Adiante, porém, ele afirma (ibid.) que “os estilos (caracteres, personalidades) de cada firma são expressos...”



Já em matéria de identidade corporativa, embora a década de '70 tenha presenciado o desenvolvimento de um corpo de conhecimentos sobre o assunto, notadamente nos aspectos visuais e externos das organizações, Margulies e Chajet (1986, p. 87-1) ainda alertavam para não confundí-la com imagem corporativa: "Uma identidade de uma empresa é sua própria criação e representa o que ela tem feito para levar ao público o que ela é. Imagem corporativa é o que o público acredita que uma companhia seja."

Olins (1990, p. 9), por sua vez, em seu trabalho sobre identidade corporativa define-a como personalidade da organização, pois tudo o que a empresa diz e faz, produtos, comportamento e ações, suas forças e fraquezas, são uma afirmação de sua identidade:

*"Inevitavelmente, isso significa que a personalidade como um todo da empresa, sua identidade, irá se tornar o fator mais significativo ao se fazer uma escolha entre uma empresa e seus produtos e uma outra."*

Dutton e Dukerich (1991, p. 547) descrevem a identidade de uma organização como "o que os seus membros acreditam seja o seu caráter."

Ind (apud Whyte, 1993) ajudou na compreensão de identidade e imagem corporativas, mas acrescentou o conceito de comunicação corporativa como elemento de intermediação. Nas palavras de Whyte (1993, p. 393), o autor considera como identidade corporativa "a acumulação da história de uma empresa e suas estratégias e quais evoluíram gradualmente ao longo do tempo". Imagem corporativa é "o quadro mental [*mental picture*] que as audiências de uma empresa fazem dela" e comunicação corporativa "o processo que traduz a identidade corporativa em imagem corporativa" (ibid.).

Essa separação, que já havia sido buscada anteriormente por Bernstein (1991) em seus escritos originais de 1984, é apresentada na forma de um modelo simples que contempla três elementos. A personalidade é a soma

total das características únicas de uma empresa ou unidade social (A), a qual se projeta através de elementos de identidade, isto é, informações conscientes ou não, levando à formação de uma imagem corporativa pelo indivíduo na outra ponta do processo de comunicação, o receptor (B). A imagem só está na mente do observador.

Tal colocação discrimina e elucida os aspectos personalidade, identidade e imagem corporativos, mas ainda deixa uma lacuna naquele que é o termo mais freqüentemente admitido como imagem corporativa – reputação. Há algum tempo os autores vêm utilizando-o indiferentemente (Bevis, 1974; Kennedy, 1977). Worcester (1986), ao analisar o papel da imagem corporativa, sustenta que a favorabilidade aumenta com a familiaridade, razão pela qual as empresas são melhores consideradas por quem as conhece bem, daí a importância da reputação.

Em estudos mais recentes, essa indistinção também é observada. Barich e Srinivasan (1993, p. 69) dizem que os “gerentes devem ser capazes de avaliar a imagem ou reputação atual da empresa no mercado e melhorá-la.” Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993, p. 415) também assumem imagem e reputação como sinônimos: “...um estudo importante de reputação corporativa, o qual nós vimos como um outro termo para imagem...” Ainda: Riordan, Gatewood e Bill (1997, p. 401) colocam que “imagem (isto é, reputação) foi usada como um dos vários critérios para se medir a performance social das firmas.”

Stephenson (1963, p. 35) já havia sugerido uma distinção entre imagem e reputação, considerando que esta última trazia em seu bojo um fato ou informação generalizada independente do envolvimento pessoal. Para ele reputação era “o que é geralmente dito ou acreditado sobre um caráter: uma empresa [...] com uma boa reputação é bem falada, é respeitável, tem uma boa credibilidade e mesmo alguma fama.” Quanto à imagem, seria o que uma pessoa sente sobre algo à luz de seu próprio ego e motivação interior.

“O julgamento ou crença de alguém, na imagem, é colorido pela motivação...” (ibid.).

Uma outra diferenciação encontrada diz respeito a uma definição de imagem corporativa onde reputação surge como parte ou elemento formador, proposta por Christopher e Pitts em 1969 (apud Kennedy, 1977, p. 164): “Imagem corporativa é a idéia espontânea da empresa geralmente baseada em parcos preceitos obtidos de um contato subjetivo com a empresa, seus produtos, reputação e *mix* promocional...” Também Parkin em 1970 (apud Kennedy, 1977, p. 164) a insere no constructo mais amplo da imagem: “Uma imagem corporativa é a totalidade de quadros mentais [*pictures*] ou idéias ou reputações de uma corporação nas mentes das pessoas que entram em contato com ela...”

Nessa visão de desmembramento, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) consideram que a imagem da organização tem dois enfoques: um externo, a reputação, que se refere às crenças que as pessoas de fora têm sobre o que distingue a empresa, e o interno, a imagem, que contempla os atributos que as pessoas de dentro da organização acreditam que as pessoas de fora consideram distintivos.

Mais recentemente, Gray e Balmer (1998, p. 695) formalizaram uma separação entre imagem corporativa, reputação corporativa, identidade corporativa e comunicação corporativa. Segundo eles, “identidade corporativa é a realidade da empresa”, o que ela é, abrangendo a dinâmica entre estratégia, filosofia, cultura e desenho organizacional. A comunicação corporativa é o conjunto de mensagens formais e informais, transmitindo sua identidade para os vários públicos através das várias mídias. Ela faz a intermediação entre identidade e imagem/reputação. Estas, por fim, estão “nos olhos do recipiente” (op.cit, p. 696), ou seja, “imagem corporativa é o quadro mental [*mental picture*] da empresa mantido por suas audiências – o que vem à mente quando alguém vê ou ouve o nome corporativo ou vê seu

logo.” No que diz respeito à reputação corporativa, consideram-na um conceito relacionado ao acima acrescido do fator emocional (op.cit, p. 696): “Ela denota a estima da empresa pelos seus constituintes.” Os autores defendem que a imagem é uma visão mais imediata da organização, enquanto que a reputação desenvolve-se ao longo do tempo e indica “um julgamento de valor sobre os atributos de uma empresa” (op.cit., p. 697). Os exemplos que citam, porém, colocam imagem e reputação em pé de igualdade, sob uma visão total da organização.

Algumas afirmações em determinados textos, entretanto, conduzem ao entendimento de que a reputação refere-se apenas a uma parcela das dimensões da imagem, validando a posição dos autores anteriores sobre aquilo que é divulgado. A respeito de uma pesquisa sobre imagem de empresa, Marston (apud Kennedy, 1977, p. 151) apurou que as “pessoas podem apreciar os produtos de uma empresa, e ainda considerá-la uma má cidadã.” Ou seja: pode ter uma boa reputação quanto aos seus produtos mas uma péssima imagem enquanto empresa.

Um outro exemplo: ao discorrer sobre a indústria farmacêutica de produtos prescritos, Bevis (1974) menciona que a reputação das empresas e produtos tem sido promovida junto a um público específico, os doutores, sendo pouco reconhecidas pelo público que efetivamente usa os remédios. A imagem retida pelos consumidores finais não contempla a reputação junto à comunidade médica, por eles desconhecida.

Complementarmente, desde 1982 a revista *Fortune*, uma publicação nos meios empresariais americanos, conduz uma pesquisa anual com executivos e analistas de negócios sobre as empresas mais admiradas nos Estados Unidos, através de atributos-chave de reputação corporativa, material esse amplamente utilizado pela comunidade acadêmica (Stewart, 1998). Em se tratando de um público específico, executivos e analistas de negócios (americanos), e atributos específicos (valorizados como itens de sucesso

empresarial), pode-se inferir que a classificação de reputação obtida, e imagem daí advinda, refere-se a esse contexto particular (âmbito dos negócios). Uma pessoa fora dessa comunidade, como um empregado de nível operacional numa dada empresa aí listada, ou ainda um consumidor utilizando o seu produto poderiam não ter a mesma imagem, porque seu referencial seria diferente.

Dessa forma, para efeitos deste projeto, está se admitindo reputação como a objetivação de uma parcela da imagem subjetiva em relação a alguns de seus atributos, isto é, coletivamente valorizados sob um grau maior ou menor de favorabilidade. Ela está contida na imagem corporativa, um conceito mais amplo. A palavra valor aqui está sendo adotada de acordo com o conceito definido por Rokeach (1973, p. 5):

*“uma crença duradoura que um modo de conduta [valores morais ou de competência: honestidade, criatividade, responsabilidade] ou condição-final de existência [valores pessoais ou sociais: felicidade, paz, igualdade, liberdade] é pessoalmente ou socialmente preferível a um modo de conduta ou condição-final de existência reverso ou oposto.”*

Os termos personalidade, caráter e identidade, por sua vez, com os quais a imagem corporativa tem um relacionamento intrínseco, serão retomados nos tópicos adiante.

Concluindo a conceituação de imagem corporativa, entende-se que, como entidade social, a organização adquire uma identidade e uma imagem da mesma forma que qualquer pessoa com personalidade. A própria lei a denomina de pessoa jurídica. A comunicação social transforma-se num mecanismo de instalação de entidades imaginárias no coletivo, subjetivando-as. Segundo Chaves (1988, p.13), as organizações são submetidas a uma pressão externa proveniente das relações objetivas de intercâmbio, demandando uma resposta ativa:

*“Tal resposta é uma intervenção consciente, voluntária e sistemática em seus próprios meios de comunicação, já não só os específicos (a propaganda no sentido amplo), mas o conjunto integrado de recursos diretos e indiretos (a imagem em geral).”*

O referido autor (op.cit, p. 26) define a imagem corporativa

*“como o registro público dos atributos identificadores do sujeito social. É a leitura pública de uma instituição, a interpretação que a sociedade ou cada um de seus grupos [...] tem ou constrói de modo intencional ou espontâneo.”*

Outras definições encontradas evidenciam a busca por uma síntese que caracterize esse constructo, demonstrando a variedade de terminologia:

Levy e Glick (1981, p. 412): “A imagem corporativa se refere às espécies de idéias e impressões que as pessoas têm da organização em geral.”

Rokeach (1973, p. 324): “Imagem corporativa ou organizacional [...] é a percepção de uma pessoa do sistema de valores de uma organização social.”

Berkwitt (apud Kennedy, 1977, p.163): “... É o reflexo ou de uma má empresa ou de uma boa empresa, e nada mais.”

Field, Douglas e Tarpey (1966, p. 259): “A imagem da empresa [...] é a forma pela qual os públicos da empresa percebem a empresa — seus sentimentos sobre a empresa, a maneira que eles pensam sobre ela.”

Mackiewicz (1993, p. 2): “Imagem corporativa é definida como a soma percebida da organização inteira, seus planos e objetivos.”

Bevis (1974, p. 4-206): “A imagem de uma empresa é o resultado líquido de todas as experiências, impressões, sentimentos, e conhecimento que as pessoas têm sobre uma empresa.”

Esta última colocação atende aos propósitos do presente estudo, pois o constructo assumido para imagem corporativa é uma forma de cognição utilizada por um indivíduo para definir a organização.

### 2.5.2 Evolução do pensamento sobre imagem corporativa

Segundo Cutlip e Center (1955), no final do século XIX e princípios deste, as empresas não se preocupavam com os seus públicos, quanto mais ganhar sua aprovação. Goldman (apud Cutlip & Center, 1955, p. 44) resumiu o pensamento da época com a seguinte frase:

*“Empurrando a agricultura para o lado, o comércio e a indústria em larga escala tornaram-se dominantes sobre a vida da nação, e os grandes negócios estavam comprometidos com a doutrina de que quanto menos o público soubesse de suas operações, tão mais eficiente e rentável – ainda mais socialmente útil – as operações seriam.”*

Uma reportagem nos jornais *The New York Times* e *Chicago Tribune* em 9 de outubro de 1882 (op.cit., p. 45) retrata essa visão ao citar o empresário Vanderbilt responder sobre o interesse do público numa mudança de linha ferroviária com a seguinte frase: “o público que se dane...”

Essa perspectiva, porém, foi alterada com a intensificação da luta pelo poder entre os elementos competitivos da sociedade, à medida em que esta se tornou mais complexa. Com a multiplicação e especialização do trabalho, a expansão dos negócios em inúmeras organizações empresariais gigantes e impessoais, a ampliação da atuação governamental, o maior uso da tecnologia, a massificação do mercado, o número de relacionamentos públicos vitais ao bem-estar dos membros dessa sociedade cresceu em proporção exponencial. A sua interdependência social e econômica demandou um relacionamento satisfatório, baseado no entendimento mútuo e na comunicação adequada. Nesse sentido, a organização necessitou obter “aceitação no campo da informação onde ela desejava persuadir outras pessoas” (Cutlip & Center, 1955, p. 263).

De acordo com Pfeffer (apud Duimering & Safayeni, 1998, p. 79): “Toda organização tem um interesse em ver sua definição de realidade aceita ...pois

tal aceitação é uma parte integral da legitimação da organização e o desenvolvimento do recurso assegurado.” Se a empresa necessitava, pois, vender seus produtos e serviços aos consumidores como fonte primordial de geração de riqueza, ela agora precisava entender o processo de decisão de compras, a motivação, o comportamento deles, enfim, de forma que sua oferta tivesse a preferência em relação aos concorrentes.

Tal demanda encontrou respaldo no desenvolvimento de pesquisas em Ciências Sociais, que foi bastante profícuo no período posterior à 2a. Guerra Mundial nos países desenvolvidos (Engel, Blackwell & Miniard, 1995; Newman, 1957), cujo aplicabilidade pôde ser transplantada ao campo da administração.

Notadamente as áreas de Psicologia e Sociologia contribuíram para a compreensão de que fatores intangíveis, no imaginário do consumidor, e não só os fatores tangíveis, extrínsecos, formavam sua percepção sobre o produto. Subjacente aos atributos do produto havia outras ponderações, como a marca e até a empresa propriamente dita, conseqüentemente estendendo os novos conhecimentos a esses outros campos.

Os seres humanos, nas suas relações com o meio, objetos e pessoas, estão sujeitos a milhares de informações, e têm necessidade de simplificar as complexidades, abstraindo apenas significados salientes (Lippmann, 1960; Martineau, 1958a). Uma das formas de fazê-lo é dar atributos humanos às coisas, como personalizar uma organização, ao julgá-la por sua honestidade, amadurecimento, responsabilidade social etc. (Bayton, apud Spector, 1961).

Em 1953, Newman foi um dos precursores a personalizar a empresa, atribuindo-lhe um caráter (Easton, 1966). Gardner e Levy desenvolveram o conceito de imagem de marca em 1955 (Barich & Kotler, 1991). No mesmo ano, Ogilvy difundia que os consumidores não compravam produtos, mas marcas detentoras de uma personalidade (Levy & Glick, 1981). Mas a partir



de 1956 Boulding passaria a influir profundamente nos estudos subsequentes de imagem, à qual definia como uma estrutura cognitiva do pensamento. Essas novas considerações, personalidade e imagem, evoluíram mais tarde para as empresas, inicialmente relacionadas à imagem de lojas, porque, segundo Martineau (1958b, p. 55) algumas delas ofereciam “a mais dramática evidência” para apoiar os pontos abordados em seus estudos, ainda que o conceito fosse aplicável a qualquer organização. Foi esse autor quem desenvolveu um dos primeiros trabalhos sobre a importância da adequação da personalidade (imagem) de uma organização à de seus consumidores (auto-imagem). Mas o primeiro livro dedicado à imagem corporativa foi editado por Bristol em 1960 (Kennedy, 1977).

Em fins dos anos '50 e princípios da década de '60, observam-se argumentações sobre a validade do constructo de imagem corporativa em detrimento da percepção de apenas um modismo, e o fato de ser ou não mensurável, dado o nível de complexidade envolvido (Robinson & Barlow, 1959). Outra preocupação dizia respeito à possibilidade de ser interpretada como algo superficial, em virtude da associação da palavra imagem com aspectos exteriores de aparência (Finn, 1961).

Essas dúvidas foram parcialmente dissipadas por uma seqüência de pesquisas através de diferentes métodos no âmbito da imagem corporativa, que lhe deram embasamento e serviram de ponto de partida para os desenvolvimentos posteriores (Bolger Jr, 1959; Clevenger Jr, Lazier & Clark, 1965; Cohen, 1967; Easton, 1966; Greenberg, 1961; Hill, 1962; Spector, 1961; Stephenson, 1963; Tucker, 1961).

Apesar da seriedade do material desenvolvido, aparentemente a superficialidade que a palavra imagem suscitava era um problema ainda não equacionado. Segundo Odiome (1966, p. 19), as críticas que se faziam à época aos executivos das empresas encobriam o engajamento deles na busca de um novo idealismo (imagem corporativa) que alteraria a forma de se

fazer negócios pela mudança do sistema de valores das organizações. Ele lamentava a infelicidade da rotulagem imagem corporativa, “porque [ela] tem sido associada com mascateagem e falação a fachadas falsas construídas de fumaça e símbolos.” Apesar disso era cada vez mais aparente que “sombras sem substância são fraudulentas”, e mais verdadeiro que substância e comportamento eram afetados pela imagem que as pessoas e empresas tinham de si mesmos (op.cit., p. 20).

Kennedy (1977) considerou que os estudos de imagem corporativa nos anos '70 não haviam se desenvolvido desde a pesquisa de Cohen, e propôs que se focalizasse a análise em um público que não era habitualmente considerado: o interno.

Ao fazer essa afirmação, no entanto, a autora deixava de levar em conta o contínuo trabalho no âmbito da organização varejista, que se desenvolveu a tal ponto de o *Journal of Retailing* publicar uma série de artigos numa edição especial sobre imagem de loja em 1974-75, com a qual contribuíram Sewell; Oxenfeldt; May; Pathak, Crissy e Sweitzer; Lindquist; Doyle e Fenwick; McDougall e Fry; Burke e Berry; Reynolds, Darden e Martin; Cardozo; Darden e Ashton.

No período dos anos '70 em diante, nota-se a instituição formal da imagem corporativa no contexto das pesquisas de marketing e de comportamento do consumidor, ratificando a importância de seu estudo junto aos demais fenômenos mercadológicos (Bevis, 1974; Levy & Glick, 1981; Worcester, 1986).

Em 1984, Bernstein (1991) ofereceu uma significativa contribuição ao estudo de imagem corporativa, ao isolar os seus elementos formadores e suas características do conceito de imagem propriamente dita.

Já na produção acadêmica dos anos '90, o que transparece é uma mudança de visão no que respeita à imagem corporativa: de aspecto tático e complementar à percepção do produto ou serviço, sendo importante conhecer o que pensam os demais públicos, ela ganha vigor estratégico, essencial, face às potenciais adversidades do ambiente neste final de século (Dowling, 1993; Gray & Balmer, 1998), como os efeitos da internacionalização (McGoldrich, 1998), globalização (Mackiewicz, 1993), comunicações (Renkema & Hoeken, 1998). As pesquisas mostram também uma maior preocupação com o público interno atual e potencial (Dutton & Dukerich, 1991; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Highhouse, Zickar, Thorsteinson et al., 1999); tratam de assuntos emergentes como patrocínio (Javalgi, Traylor, Gross et al., 1994) e maior responsabilidade social (Riordan, Gatewood & Bill, 1997); enfocam outros segmentos de aplicação, como serviços, hospitais (Lapierre, 1998; Smith & Clark, 1990) etc. Adicionalmente, fortalece-se um novo postulado: o de gerenciamento de imagem (Barich & Kotler, 1991; Barich & Srinivasan, 1993; Marconi, 1996).

Especificamente no que se refere ao Brasil, os estudos publicados disponíveis e encontrados sobre o assunto ainda são poucos (Fé, 1997- imagem de marketing; Gomes & Sapiro, 1993- imagem corporativa como vantagem competitiva; Sapiro, 1993- relação com outros aspectos psicológicos na formação e mudança genérica de imagem).

### 2.5.3 Natureza da imagem corporativa

Ao propor o uso de 'imagens' e metáforas para compreensão do fenômeno organizacional, Morgan (1996, p. 347) adverte para o risco de se incorrer numa análise parcial como representante do todo. Ele adverte que a organização é complexa e "a divisão em diferentes dimensões está nas nossas mentes". Visualizar-se a organização como uma máquina, uma forma de governo, um organismo, uma cultura, uma prisão psíquica etc. é qualificá-la por um único ângulo, quando muitas vezes ela pode exibir vários deles ou ainda tê-los internamente fragmentados. O autor ressalva,

entretanto, que o uso desses recursos permite a simplificação do processo sob determinada perspectiva. Nessa linha, o uso da metáfora da organização como um organismo interagente com o ambiente, mais especificamente uma analogia com o ser humano e sua personalidade, ambos complexos, permite a racionalização de um constructo também complexo, que está presente na mente do indivíduo, a imagem corporativa. A literatura apontada nos tópicos anteriores demonstra que esse recurso tem sido amplamente utilizado, sendo igualmente adotado na concepção dos postulados que orientam a seqüência deste capítulo.

Assim, imagem corporativa, no seu sentido mais amplo, é a representação de uma entidade, um organismo social formalmente constituído, isto é, uma organização. Essa entidade nasce (por obra de alguém), é registrada no tempo (historicamente) e no espaço (geograficamente), desenvolvendo-se em interação com seu ambiente (condição *sine qua non*). Legalmente, ela é uma pessoa (jurídica).

A pessoa (jurídica) assim constituída possui características únicas e exclusivas, decorrentes de uma combinação específica dos fatores acima. Essa individualidade adquirida corresponde à personalidade. Infere-se, pois, que o substrato da imagem corporativa, o objeto que lhe dá razão de ser, é a personalidade da organização. E a função, o papel da imagem corporativa, é representá-la perante os públicos da organização.

Segundo (Jersild, 1967, p.470), personalidade é

*“a soma total das propriedades de um indivíduo, como ser humano distinto e sem igual. As dimensões exteriores da personalidade incluem as características mensuráveis do indivíduo, sua constituição física, seus talentos e faculdades, e as qualidades de temperamento e disposição que podemos observar na sua conduta em público. As dimensões interiores compreendem os impulsos do indivíduo, o sistema total de idéias e atitudes que constituem sua consciência de*

*si mesmo e as tendências não reconhecidas ou inconscientes, que têm importante influência sobre os seus sentimentos, pensamentos e atos.”*

Estabelecendo-se um paralelismo com a organização, a personalidade é a soma total das características únicas que a distingue das outras empresas. Nas dimensões exteriores e mensuráveis ela geralmente apresenta uma constituição física (um conjunto de propriedades e pessoas), uma habilidade de produzir, vender ou servir algo e um modo de se conduzir nos negócios (políticas e procedimentos). Nas dimensões interiores, ela congrega uma filosofia e uma cultura que irão orientar seu comportamento.

Bolger Jr. (1959, p. 7) já havia dito que “a personalidade de uma companhia, como a personalidade de um ser humano, é feita de muitas dimensões ou ‘traços’ diferentes”. A esse propósito, poder-se-ia sugerir que certos traços dessa personalidade ou qualidades que determinam a conduta do indivíduo ou do grupo dizem respeito ao seu caráter, isto é, aquilo que lhe é típico, o seu modo constante de ser. Newman (apud Easton, 1966), aplicando esse conceito às empresas dizia que elas podiam ser agressivas, progressistas, tomadoras de risco etc.

Essas qualidades podem ser percebidas como boas ou más, porque o caráter, em certa instância, também encerra um componente moral, de acordo com os valores definidos nas normas sociais vigentes. Assim, a agressividade, por exemplo, pode ter uma conotação negativa, caso seja interpretada como ações que desrespeitam outras empresas ou os consumidores, ou uma conotação positiva se percebida como esforçada, atuante etc.

Para Thomas e Znaniecki (1960, p. 426) o caráter, a que chamaram de a parte subjetiva da personalidade (decorrente das atitudes temperamentais), na complexidade da sociedade moderna não é mais único, como nas

sociedades primitivas, fechadas, mas se baseia “nas atividades especiais que constituem o objeto de interesse de cada grupo especial”. Na organização, isso corresponderia às diferentes demandas dos múltiplos públicos e seus interesses específicos.

Essas propriedades, igualmente, não são fixas ao longo do tempo, pois, segundo os referidos autores (op. cit., p. 405) a

*“personalidade como um todo manifesta-se somente no curso de sua vida total e não a qualquer momento particular de sua vida, e que sua vida não é uma mera manifestação empírica de uma essência metafísica atemporal, sempre a mesma, mas é uma contínua evolução na qual nada permanece imutável.”*

Tal proposição corrobora o pensamento de Jean Piaget, que defendeu o desenvolvimento interacionista do indivíduo, isto é, como produto de suas características hereditárias em envolvimento com o meio (Davis, 1994). Piaget acreditava que a evolução orgânica e da inteligência do indivíduo ocorria paulatinamente mediante estímulo ambiental até o amadurecimento. Sua visão reunia duas posições até então contraditórias, dependendo da ênfase dada aos fatores de influência: a de que o ser humano era apenas fruto de sua herança paterna (concepção inatista), ou a de que ele tão somente se desenvolvia através do convívio social (concepção ambientalista, da qual B. F. Skinner era um dos defensores). Ambas as proposições tinham um cunho determinista, colocando o indivíduo numa posição passiva, ou seja: ele era assim porque seus pais o fizeram ou porque a sociedade o fez. Entretanto, à semelhança de um sistema aberto, o indivíduo é elemento agente e paciente no seu desenvolvimento. A esse respeito, Berger e Luckmann (1976, p. 72) dizem que, desde o seu nascimento, o desenvolvimento orgânico do homem sofre uma contínua interferência social, e completam: “embora seja possível dizer que o homem tem uma natureza, é mais significativo dizer que o homem constrói sua própria natureza, ou, mais simplesmente, que o homem se produz a si próprio.”

Thomas e Znaniecki (1960, p. 405) fortalecem essa posição ao afirmarem que “a personalidade humana é tanto um fator continuamente produzindo e um resultado continuamente produzido da evolução social, e esta dupla relação se expressa em cada fato social elementar [...]”

Transplantando essa perspectiva para o campo da personalidade da organização, tem-se que seus fundamentos também estão no entrelaçamento da hereditariedade e do meio.

#### 2.5.4 Fundamentos da imagem corporativa

A personalidade de uma organização aqui definida se assenta em dois aspectos basilares: uma hereditariedade, obtida em sua constituição (legal, física, estrutural e processual) e através de uma filosofia definida por seus criadores ou prepostos, e um processo próprio de desenvolvimento em interação com o meio-ambiente, explicitado em uma cultura.

Toda organização nasce na idéia de alguém, que aplica esforços e recursos no sentido de concretizá-la. Às vezes essa idéia é vaga e cresce com o passar do tempo, outras é planejada, ou ainda é obra do acaso, quando a pessoa vê possibilidades em algo inovador (Field, Douglas & Tarpey, 1966). A literatura administrativa está repleta de exemplos de empresários que transformaram sua visão em grandes conglomerados. Como seres humanos possuidores de personalidade, eles moldaram suas empresas à sua semelhança, disseminando na organização a sua filosofia de vida. E quando deixaram de atuar na direção das companhias, executivos assumiram o mesmo papel, dando continuidade a esse processo. Conforme Field, Douglas e Tarpey (1966, p. 245), “a empresa assume o caráter de seu fundador indomável e o mantém até que seu sucessor estampe a firma com a impressão de uma nova personalidade.”

Essa noção pode ser exemplificada através de um discurso proferido em 1982 pelo então novo *chairman* da General Electric, Jack Welch (apud Tichy & Sherman, 1993, p. 59) sobre a estratégia da empresa para a década seguinte:

*“O que aprimorará os inúmeros planos e iniciativas descentralizados desta empresa não é uma estratégia central, mas uma ‘idéia’ central - - um conceito básico simples que guiará a General Electric nos anos 80 e governará nossos diferentes planos e estratégias.”*

Sua idéia era a GE ser a n° 1 ou a n° 2 em todos os mercados em que atuasse. Uma década mais tarde sua concepção havia se tornado realidade.

A filosofia dos dirigentes constitui, pois, o doutrinamento que vai moldar as práticas organizacionais. Segundo Gray e Balmer (1998, p. 697), “a filosofia corporativa refere-se aos valores e crenças de negócios esposados pelos altos executivos da firma.”

Dowling (1993, p. 102) acrescenta que muitas empresas formalizam essa filosofia na forma de uma declaração de visão, missão ou algo similar, cujo propósito é focar “a estratégia da companhia e as atividades dos empregados.” Para tanto, ela deveria ser genérica, permitindo a adaptação da empresa às mudanças ambientais, mas ser específica o bastante para impactar no comportamento de todos os membros da organização. Novamente o pensamento de Welch (apud Tichy & Sherman, 1993, p. 345) dá subsídios a esta argumentação ao dizer:

*“Uma visão pode ser expressa a um grande número de pessoas. As pessoas precisam sentir-se compelidas a apostar na visão. [...] Se você não é capaz de expressar sua visão do negócio, se não é capaz de convencer as pessoas a apostar nela, esqueça. [...] Não conseguirá através do poder e do título.”*

Tichy e Sherman (1993, p. 62) denominaram grandes idéias do tipo da mencionada acima como quânticas, mas o que consideraram mais



revolucionário era a forma como a empresa estava “interligando seus princípios de liderança para formar o tecido de sua cultura. Os valores da GE não são abstrações. Estão transformando-se na base da organização da corporação.”

A cultura da empresa tem sido estudada por muitos acadêmicos com grande ênfase a partir dos anos '80, distinguindo-se duas correntes de pensamento: a que afirma que a organização tem uma cultura e a que considera que a organização é uma cultura (Thévenet, 1991). Tal discussão foge ao mérito deste trabalho, assumindo-se, porém, que a cultura é parte componente da personalidade da organização, e pode ser compreendida por meio das palavras de Schein (1989, p. 9) que a define como:

*“um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, a ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas”.*

A cultura de uma organização forma-se dentro de um contexto mais amplo e externo, o meio-ambiente em que atua. Como foi dito no tópico anterior, toda empresa localiza-se num determinado tempo e num certo espaço onde constrói sua história, e os aspectos desse entorno irão influir nas suas características. Uma empresa do século passado num país europeu é diferente de uma recém-criada na China ou outra tradicional no Brasil. As épocas são distintas e as culturas locais também, respectivamente assentadas em seus ambientes tecnológicos, econômicos, sociais e políticos diversos.

O tipo de atividade exercido pela organização e o âmbito da indústria em que opera também são fatores influenciadores de sua cultura. Tal atividade é processada por meio de uma estrutura formal, definida pelos seus criadores

ou prepostos como elemento ratificador da filosofia assumida, e controlada por um sistema de valores que sanciona o comportamento de seus membros.

Os integrantes da empresa, entretanto, não são meros espectadores da ação organizacional. Pelo contrário, eles formam a malha social que vai criar sua cultura. Como diz Bernstein (1991, p. 15): “empresas são pessoas”, e as pessoas têm personalidades, elaboradamente compostas por seus fatores físicos e psíquicos em interação com o meio. Elas são sujeito e objeto da ação social, portanto, da cultura da qual fazem parte em nível micro (empresa, ou seus subgrupos) ou macro (ambiente).

A vida das pessoas em sociedade é regida por normas gerais de conduta e costumes externos que são internalizados ao nível do simbólico, facilitando sua interação com o meio e formatando sua visão de mundo (Berger & Luckmann, 1976). Esse princípio é igualmente aplicável à empresa, onde os seus membros, face às normas e costumes vigentes, ratificam ou modificam sua forma de perceber e agir sobre a realidade (Morgan, 1996). Nesse sentido, a cultura da empresa tem um *ethos*, um caráter geral coletivo prevalecente, o que não significa que seja monolítico ou estático.

À semelhança da sociedade maior, a cultura da empresa pode ser fragmentada em subgrupos, onde predominam visões distintas da realidade competindo entre si, como, por exemplo, produção e marketing, chefes e subordinados, membros tradicionais e novos recrutas, grupos informais de interesses próprios etc. (Morgan, 1996). Aquisições e associações também mudam o perfil da organização, impactando no seu *modus vivendi*.

Mudanças no ambiente externo igualmente poderão alterar a forma de se interpretar a realidade, porque a cultura, da mesma maneira que a personalidade, constrói-se num *continuum* e, como aquela, não pode ser julgada como acabada em dado momento. Torna-se difícil, portanto, conhecer a cultura de uma organização, como também o é em relação à personalidade

de um ser humano. Segundo Schein (1989), uma cultura pode ser entendida através de três níveis de abstrações: os artefatos visíveis, que constituem sinais e símbolos; o sistema de valores manifesto de forma racional ou idealizada pelos seus membros; e os pressupostos inconscientes, que contém os valores legitimados ao longo do tempo, internalizados pelos seus membros ao nível do inconsciente.

Os artefatos visíveis constituem a parte mais aparente da cultura da organização. Fazem parte desses artefatos, entre outros: a estrutura formal, as normas e procedimentos, os rituais (reuniões, festas, integração), a comunicação (linguagem falada e escrita, padrão de relacionamento interno e externo), a aparência (arquitetura, arranjos físicos, vestuário), a marca, o comportamento de seus integrantes. Já o segundo nível, o dos valores conscientes, referem-se àqueles que “provém os princípios operacionais do dia-a-dia pelos quais os membros da cultura guiam seu comportamento” (Schein, 1989, p. 15). Quando esses valores mostram-se verdadeiros, isto é, servem reiteradamente para a solução de problemas, eles passam para o terceiro nível, tornando-se crenças e pressupostos no inconsciente, da mesma forma que os hábitos, “automáticos e inconscientes”. Os sinais e símbolos, e eventualmente valores exteriorizados, poderão fornecer subsídios identificadores do que é a empresa para interpretação pelos seus públicos.

#### 2.5.5 Expressão da imagem corporativa

O reconhecimento da existência de uma organização, sua individualidade, ocorre, de forma similar ao de um ser humano, por meio de uma série de indicadores ou, mais especificamente, uma identidade: nome, endereço, constituição física, nome de seus pais, verdadeiros ou adotivos, a história de seu desenvolvimento, as atividades em que se profissionalizou, aquilo que criou, as associações que fomentou, como se comportou frente a determinados eventos etc.

No processo de convivência com o meio, a organização expressa aspectos de sua personalidade por meio de sinais ou símbolos. Alguns tendem a ser mais objetivos, outros subliminares. O nome e o logo, por exemplo, são símbolos, enquanto que o modo como um telefone é atendido é um sinal. Ao estudo desses elementos habitualmente dá-se o nome de identidade corporativa.

Alguns autores conceituam identidade corporativa de forma abrangente, como tudo o que a empresa é (Gray & Balmer, 1998), sua personalidade (Olins, 1990), o coração e a alma da organização (Downey, 1986-87). Este último advoga que a cultura da empresa é consequência da identidade, que no seu senso mais básico é “o estilo, qualidade, caráter e personalidade de uma organização...” (op.cit., p. 7). Os termos personalidade e caráter já foram abordados nos tópicos antecedentes, mas o que aqui se interpreta por estilo é um jeito de ser ou fazer, numa esfera mais superficial que o caráter (aspectos da personalidade sob a ótica de pressupostos morais) e a personalidade (entidade total). Uma definição de Shapiro (apud Schmitt, Simonson & Marcus, 1995, p. 86) fortalece este ponto-de-vista ao tratar estilo como “a forma constante – e algumas vezes a expressão e os elementos constantes -- na arte [i.e., na produção] de um indivíduo ou um grupo.”

Um outro ângulo que contradiz essa noção de totalidade, encontra-se no próprio trabalho de Olins (1990) ao discorrer sobre os tipos de estratégia representados na apresentação visual das empresas, ou seja, monolítica (única para toda a organização), endossada (colocando-se aval que determinado produto/marca ou empresa/marca pertence ao grupo) ou por marcas individuais sem relação entre si. Nesse último sentido, cabe se questionar o fato de, por exemplo, determinadas organizações não desejarem tornar público o seu vínculo com outra empresa pertencente ao grupo, cujo perfil não se encaixe na identidade criada. Então, se a personalidade é a soma total das características de uma organização, e essa outra empresa faz parte do conjunto mas tal fato não é de conhecimento público, pode-se inferir

que a identidade trabalha com dados seletivos, do que se pretende seja reconhecido. E Margulies (apud Bernstein, 1991, p. 61) tornou isso claro em sua definição: "Identidade significa a soma de todas as formas que uma companhia escolhe para se identificar a todos os seus públicos." Isso implica que a identidade de uma empresa é sua própria criação (Margulies & Chajet, 1986). Enquanto o idealizado tiver coerência com aquilo que de fato pretende explicitar, a identidade tem base substancial. Caso contrário, tem uma função cosmética, dissonante do elemento representado. Portanto, para efeitos deste projeto, admite-se identidade corporativa como o estudo dos elementos visíveis informativos das características da organização para o público.

Mertes (1971) descreve o desenvolvimento da identidade corporativa como decorrência da crescente aplicação do *design* aos produtos e empresas. Ele conta que um trabalho pioneiro de identidade corporativa foi feito por acaso por uma empresa estabelecida em Saint Louis, Estados Unidos, em 1894, a Ralston Purina. Ela estampou um quadrado xadrez em todos os seus produtos e materiais, cuja simbologia era racionalmente pertinente com as atividades, o local, a percepção do fundador etc., transformando-se mais tarde num sistema total de identificação. No começo do século XX, a empresa AEG mostra-se um expoente consciente em *design* na Alemanha (Mertes, 1971; Olins 1990), mas foi a partir dos anos '30 que o sistema de identidade corporativa começou a se esboçar ganhando força nas duas décadas seguintes.

Inicialmente vista como componente estético, superficial, a identidade corporativa, embora tenha mantido o desenho gráfico como a espinha dorsal sobre a qual o processo se assenta, evoluiu para uma análise mais profunda e representativa da organização a partir dos anos '80. Segundo Olins (1990), a identidade corporativa abrange quatro principais áreas de atividades: produtos e/ou serviços, isto é, o que se faz ou se vende (desenho, embalagem, manual de instruções etc.); ambientes, referindo-se ao lugar

físico onde se faz ou se vende algo (fábrica, escritório, estande, sinalização, vestuário etc.); informações, que diz respeito à maneira como a empresa descreve e publica o que faz (material impresso, publicações, materiais promocionais, propaganda corporativa, anúncios recrutamento, veículos etc.); e comportamento dos membros da organização, interna (entre si) e externamente (com os diversos públicos). Ela passa por questões que envolvem posicionamento e marca corporativos. Nas palavras de Downey (1986-7, p. 8), “determinar a identidade básica é [...] como melhor posicionar e projetar a organização”.

Em se tratando de um organismo atuante, porém, a empresa eventualmente passa por modificações ao longo do tempo, o que poderá repercutir em sua identidade, demandando uma nova avaliação para se refletir ou adaptar-se a uma nova realidade (Chajet, 1989).

Na qualidade de expressão da organização, todavia, a identidade apresenta-se como condição básica mas não suficiente para concretizar o processo de socialização da empresa com o meio-ambiente. Como unidade social, a organização irá difundir sua identidade ao interagir com os públicos através das várias formas de comunicação existentes.

#### 2.5.6 Difusão da imagem corporativa

Bernstein (1991) denota que consciente ou inconscientemente uma organização comunica-se com seus públicos. Segundo Olins (1990, p. 29), “o fato de que a empresa existe de qualquer modo é por si mesmo uma forma de comunicação.” Assim colocado, o simples acontecimento de ela fazer alguma coisa, dizer, apresentar-se, comportar-se, enfim, constituem conteúdo de mensagens que o outro lado recebe e/ou percebe no processo de intercâmbio com a organização.

Essas mensagens corporativas, por sua vez, podem ser passadas através de uma série de recursos ou meios, também chamados canais ou veículos.

Estes três últimos termos podem e têm sido utilizados indiferentemente para significar o caminho, a via pela qual se pode transmitir uma informação, ou seja, enviar o sinal de um emissor a um receptor. Todavia, as palavras canal e veículo tem tradicionalmente sido muito mais associadas em marketing às vias físicas destinadas a prover comunicação entre duas partes, como a televisão, o rádio, o jornal etc., hoje tituladas como mídia, razão pela qual aqui se adota a palavra instrumentos para se relacionar os meios no seu sentido mais amplo, o de contendor de qualquer mensagem.

Os instrumentos contemplam uma ampla lista de formas comunicativas da empresa, as quais Bernstein (1991, p. 108) chamou de “passos públicos” e classificou em nove grupos, a saber:

Produto: o desempenho como a mais importante mensagem da empresa para o consumidor;

Correspondência: interna, comercial, com a mídia, grupos de influência ou compradores selecionados;

Relações públicas: aplicado no senso restrito de relações com a imprensa, *press release* e editoriais;

Apresentação pessoal: contato face-a-face como discursos ou conferências em escolas, associações comerciais, eventos internos etc.;

Apresentação impessoal: quadros de aviso, videoteipes, slides, filmes, cassetes para uso interno e externo, exposições e seminários (também internos ou dirigidos à comunidade local), patrocínio;

Literatura: o mais freqüentemente utilizado pelas empresas, incluindo relatórios anuais, livro ou brochura da empresa, jornal interno de notícias, jornal dos funcionários, folhetos em geral, manuais para consumo interno;

Material promocional ou de ponto-de-venda: embora geralmente ligados aos produtos, podem transmitir mensagens corporativas através de concursos, brindes, expositores etc.;

Mídia permanente: placas de sinalização, veículos, uniformes, impressos, arquitetura;

Propaganda: corporativa e endosso em propaganda de produto, anúncios em geral e de recrutamento, mala direta.

Kotler (1997), por sua vez, enuncia algumas dessas alternativas sob uma plataforma de comunicação comum em relações públicas, compreendendo pastas informativas à imprensa (*press kits*), discursos, seminários, relatórios anuais, doações à caridade, patrocínios, publicações, relações com a comunidade, mídia de identidade, revista da empresa, eventos, fazer-se *lobby*. Outras opções estariam incluídas na plataforma propaganda (imprensa e audio ou televisiva, brochuras, listagens tipo catálogo telefônico, material audiovisual, símbolos e logotipos, videoteipes); na plataforma de promoção de vendas (concursos, feiras, exposições); na de venda pessoal (programas de incentivo); e marketing direto (catálogos, telemarketing, correspondência tradicional e eletrônica, tipo *e-mail*).

Desse conjunto, o autor faz distinção entre a comunicação impessoal, que abrange mídia, atmosfera (ambiente) e eventos, e pessoal, isto é, direta, incluindo contatos face-a-face, por telefone ou por correspondência e também pessoa para audiência.

Já Gray e Smeltzer (1995) adotaram o seguinte agrupamento: nomenclatura (nome da empresa e outros definidos para divisões, cargos, mercados, serviços etc.); declarações formais (missão, objetivos, filosofia etc.); organização (estrutura e o grau de relacionamento entre as partes componentes); imaginário e gráfico (logotipos e outras comunicações visuais) mídia permanente (sinais, papelaria, veículos, ambiente físico etc.); mídia promocional (propaganda, brochuras, publicações, relações públicas, artigos, eventos, discursos, apresentações audiovisuais etc.).

Diferentes categorizações são assumidas por outros autores. No entanto, o que se observa é que quaisquer que sejam as classificações elas trazem um



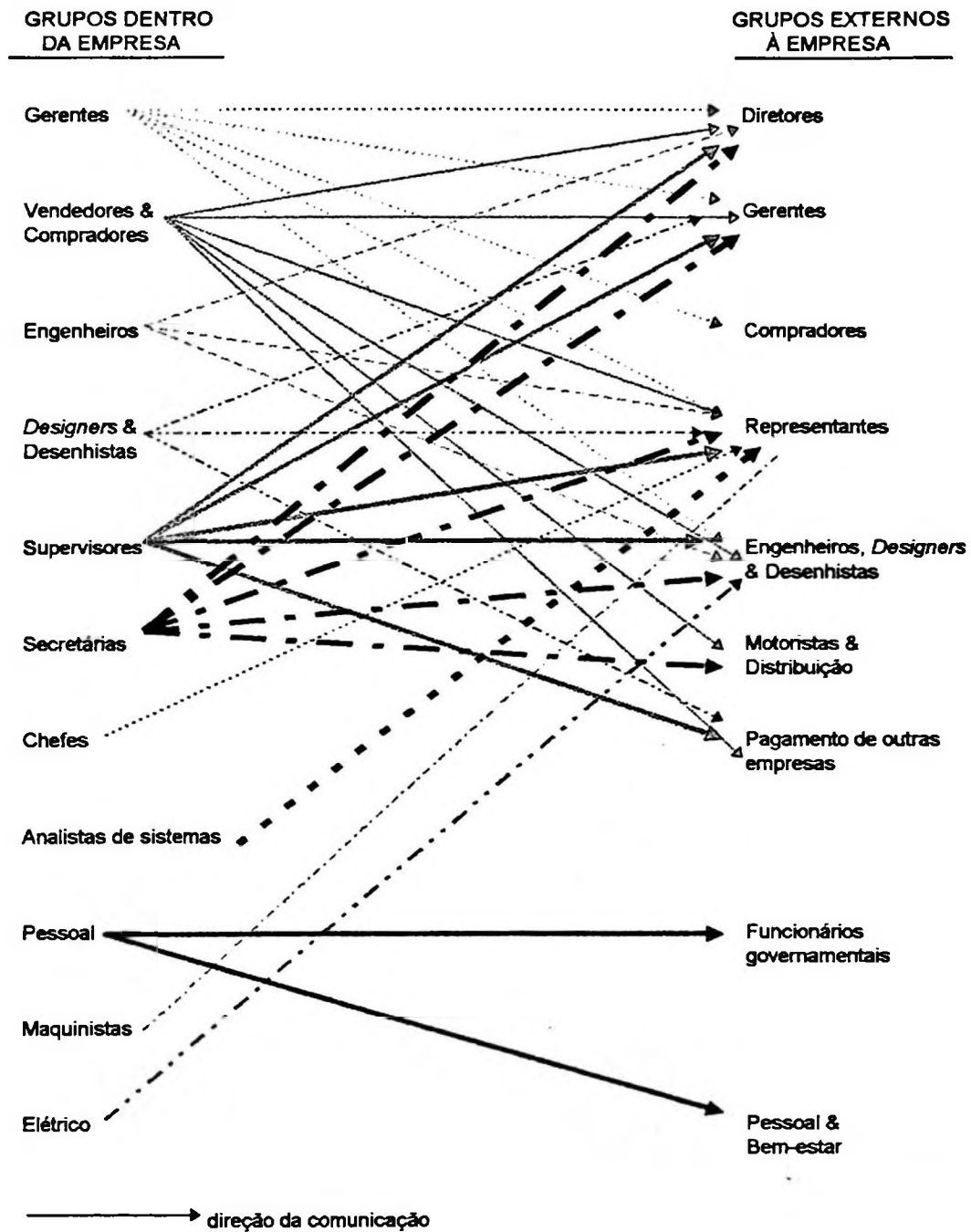
componente em comum, isto é, seu embasamento em instrumentos formais-conteúdos oficiais de comunicação, controláveis pela organização.

Mais recentemente, Gray e Balmer (1998) ampliaram essa perspectiva fortalecendo a distinção entre comunicações oficiais e informais. Em termos de classificação, com base em Gray e Smeltzer (1995), mantiveram nomenclatura (incluindo agora marca), *design* gráfico, declarações formais; isolaram arquitetura; agruparam relações com a mídia; e, particularmente acrescentaram interações de rotina, que se refere a todos os contatos realizados entre os membros de uma organização e os seus públicos em geral.

A esse último respeito, Kennedy (1977) já havia alertado para o fato de que, independente das comunicações formais, muito conteúdo não oficial era transmitido nos múltiplos contatos diários dos funcionários de uma empresa com grupos externos, razão pela qual os seus membros deveriam ser considerados vendedores em potencial. Em seu estudo, a autora investigou uma rede de comunicações numa empresa, identificando os pontos de contato internos entre membros dos departamentos e também a interação entre grupos internos e externos, que se acha reproduzida na Figura 4.

Essa figura serve para ilustrar, numa escala reduzida, o intercâmbio de informações entre algumas áreas internas e externas à empresa, as quais no dia-a-dia organizacional atingem proporções geométricas em termos de variedade e quantidade, contribuindo à formação de uma imagem da instituição.

Figura 4. Comunicações externas à empresa



Fonte: Adaptado de "Comunicações entre aqueles dentro da empresa e aqueles externos à ela", de Kennedy (1977, p. 149)

No contato entre dois ou mais indivíduos muitas vezes o entorno, o contexto da mensagem, adquire maior importância do que seu conteúdo em si, como o

gesto, o tom, a atenção, a maneira de enunciá-la etc., carregando um teor simbólico inconsciente mas captado pela platéia (Goffman, 1976).

Existindo, em suma, tamanha gama de formas, ou mecanismos de mediação (Stephenson, 1963), que podem comunicar a empresa aos vários públicos, elas mesmas também estão sujeitas à avaliação como elemento de credibilidade da mensagem. Assim é que, por exemplo, uma reportagem com um especialista pode ter maior peso que uma propaganda (Kotler, 1997), um contato pessoal ter mais significado do que uma correspondência. Tal avaliação estará em última análise a cargo do receptor, porque, como foi visto no tópico relativo ao processo de comunicação, caberá a ele interpretar o emissor através de sua mensagem em termos de conteúdo, meio e significado, suscitando uma resposta, mesmo que esta seja neutra ou inexistente. Para que a comunicação seja decodificada pela outra parte, a sinalização deve ser comum a ambos, o que amplia a complexidade para a organização que se relaciona com diferentes públicos, com interesses diversos, por vezes antagônicos. Segundo Anastasi (1966), uma organização é de alguma maneira percebida diferentemente por cada um de seus diversos públicos, embora essas várias visões tenham uma essência em comum que tende a influenciar cada outra.

### 2.5.7 Interpretação da imagem corporativa

Ao interpretar os sinais e símbolos (identificadores parciais da personalidade) emitidos pela empresa (difundidos nas comunicações pessoais e impessoais), os indivíduos integrantes de um ou mais dos diferentes públicos atribuem-lhe uma imagem que lhe dá significado e representação à luz de sua prévia imagem de organização. A imagem corporativa vem, portanto, representar a organização na mente das pessoas e esse constructo só adquire sentido a partir dessa premissa (Bernstein, 1991).

Pensar-se que o referente pode produzir uma imagem de forma unilateral, como habitualmente encontrado na literatura, mostra-se falacioso, e talvez

ainda muito embasado no que Bauer (1963, 1964) já havia criticado da visão tradicional do conceito de comunicação nos anos '60, que tomava como ponto de partida os efeitos desejados pelo emissor, desconsiderando-se a iniciativa do público. A esse respeito o autor comentava (1963, p. 6):

*"...a audiência geralmente tem intenções próprias, e que estas intenções não somente afetam os esforços pretendidos pelo comunicador, mas freqüentemente produzem resultados os quais podem ter pouca relação com a intenção do comunicador."*

Bauer (1964, p. 327) ressaltava, no entanto, que o público não era totalmente livre, e devia selecionar entre aquilo que lhe era oferecido, pois "o processo de comunicação social e de fluxo de influência em geral deve ser considerado como uma transação [...] no sentido de uma troca de valores entre duas ou mais partes; cada qual dá de forma a receber."

No contexto amplo da sociedade, diferentes públicos têm interesses diversos em relação às organizações. Suas motivações afetam a percepção com que observam as empresas, ensejando uma imagem corporativa distinta da formada por outros grupos. Cada enfoque tende a priorizar certos aspectos em detrimento de outros, vistos periféricamente. Enquanto consumidores podem estar principalmente preocupados com qualidade, preço e confiança no produto, a comunidade financeira olha para o desempenho e resultado monetário do negócio, ao passo que os empregados centram sua atenção em salário e condições de trabalho, por exemplo (Gray e Smeltzer, 1985).

Diversos autores tem procurado enumerar os públicos de interesse para uma organização. Os especialistas em relações públicas já abordavam a existência de tais grupos, como no trabalho de Cutlip e Center (1955), que identificavam os seguintes tipos de relacionamentos de uma organização: internos (empregados, acionistas); comunitários (onde instalada); comerciais (fornecedores, distribuidores); com a imprensa; com o público em geral. Martineau (1958a), todavia, havia criticado a pouca utilização dessa teoria

pelos próprios praticantes de relações públicas, que tratavam a todos como um público só. Para esse autor (op. cit., p.53), apesar de vários públicos se sobreporem, “eles todos vêem a imagem diferentemente porque suas percepções, suas expectativas e seus desejos diferem”. Sua classificação era a seguinte (ibid.): acionistas (“pessoas sofisticadas que determinam o acesso da empresa ao capital”); consumidores (“pessoas relativamente não sofisticadas que compram os produtos da empresa por qualquer numero de razões”); clientes potenciais (“pessoas que poderiam comprar os produtos da empresa mas não o fazem”); empregados (“alta gerência, média gerência, e as linhas e rol de trabalhadores de produção”); vendedores no sistema de distribuição (“varejistas, atacadistas, agentes do fabricante”); fornecedores (“aqueles que fornecem crédito, serviços, materiais, e preços”); vizinhos (“a comunidade onde a empresa tem fábricas ou escritórios gerais”).

A essa relação Anastasi (1966) acrescentou autoridades governamentais e a imprensa. Gray e Smeltzer (1985) também agregaram analistas financeiros, o público em geral, incluindo aí os empregados potenciais, e grupos de interesse especial, dos quais os ambientalistas formam o mais representativo exemplo. Ao invés de consumidores, esses três autores generalizaram a categoria em clientes.

Worcester (1986), por sua vez, chegou a comentar que os clientes constituíam o público que deveria ser o foco principal de uma organização, mas ressaltou que a empresa igualmente dependia de vários outros grupos para sobreviver e prosperar, principalmente os empregados. Apesar disso, dizia que até então havia milhares de estudos anuais sobre consumidores proporcionalmente para cada pesquisa feita junto a empregados ou para todos os outros públicos considerados em sua totalidade. Sua lista de públicos incluiu as classificações anteriores, mas acrescentou um elemento novo, os líderes de opinião (parlamentares, funcionários civis experientes, autoridades governamentais locais, autoridades do sindicato comercial, imprensa) e isolou os empregados potenciais. Quanto aos empregados, ele

os subdividiu em gerência, força de vendas, quadro administrativo, cientistas e engenheiros, trabalhadores da produção.

Bernstein (1991) identificou nove categorias de públicos, separadas em duas grandes divisões: o interno e os externos. O interno considera todos os empregados, gerência e funcionários em geral. Os externos agrupam as mesmas classes já citadas: local (comunidade), comércio, grupos de influência, governo, comunidade financeira, clientes, público em geral, e mídia, agora separada em um conjunto próprio. A distinção em dois blocos majoritários, interior e exterior, mostra-se mais atinente com os desenvolvimentos atuais, motivo pelo qual está sendo aqui adotada. Alguns estudos que retratam a imagem corporativa sob a ótica de diferentes públicos apresentam-se na seqüência.

#### 2.5.7.1 Interna:

Ao se falar em cultura, atribuiu-se aos empregados da empresa a função concomitante de atores e platéia da ação organizacional. O mesmo pode-se dizer com relação à imagem corporativa, na medida em que seu comportamento, consciente ou não, torna-se um indício, um sinal identificador de características da personalidade da organização aos públicos externos. Por outro lado, na qualidade de público também da entidade objetivada – a organização, eles terão sua própria imagem corporativa.

Enquanto atores, conforme Dutton e Dukerich (1991), os empregados agem de acordo com o que identificam serem as características centrais, duradouras e distintivas do caráter da organização. Isso ratifica o conceito de identificação grupal na Psicologia Social, onde os membros, no seu processo de integração, absorvem as regras de convivência e os valores que as permeiam, passando a se comportar conforme o padrão estabelecido. No segundo caso, as mesmas autoras consideram a imagem corporativa dos empregados como

derivada do que percebem da imagem corporativa tida pelos grupos externos à organização, que, por extensão, vêem como um julgamento de si mesmos. Essa visão, entretanto, está ligada à mudança organizacional, isto é, à imagem externa como estímulo para ação interna, que foi o objeto de estudo das autoras. Nesse sentido, se os empregados de uma empresa não tivessem conhecimento de como ela é percebida pelos públicos externos, o que ocorre com alguma frequência segundo Worcester (1986), implicaria que eles não teriam uma imagem corporativa da organização em que trabalham.

Mais tarde, ainda nessa mesma linha de raciocínio, mas com ênfase na afiliação dos membros ao grupo levando-se em conta a imagem externa, Dutton, Dukerich e Harquail (1994, p. 240) mencionam, porém, que “as imagens que os membros têm de suas organizações de trabalho são únicas para cada membro”. E também admitem (op.cit., p. 249) que as “pessoas de dentro e pessoas de fora de uma organização têm acesso a diferentes informações sobre a organização e aplicam diferentes valores e objetivos na interpretação dessas informações.” Uma vez que a imagem é produto das experiências ou informações que se tem a respeito de algo, quer sejam elas inexistentes ou bastante profícuas, a imagem corporativa dos empregados provavelmente levaria em consideração suas motivações básicas, suas expectativas pessoais, sua vivência em outras organizações etc., e também a percepção que os grupos externos têm da empresa, se houver, e se essa for considerada válida. Num exemplo citado pelas autoras as imagens corporativas interna e externa eram antagônicas.

Admite-se, entretanto, que ambos os estudos contribuem para a compreensão da imagem corporativa externa como estímulo aos membros da organização para a ação, em termos de mudança organizacional, ou em termos afirmativos ou negativos de identidade grupal. E Riordan, Gatewood e Bill (1997) confirmam os achados de

Dutton e Dukerich (1991), ao pesquisar a relação de satisfação no trabalho com liderança sob a ótica da imagem estimada pelos empregados como se fossem grupos externos à organização.

#### 2.5.7.2 Externa:

##### (a) Clientes-consumidores atuais ou potenciais

A asserção de que os clientes ou consumidores, dependendo do tipo de empresa, constituem o grupo primário de interesse para a organização é abordada por vários autores (Bernstein, 1991; Kotler, 1997; Worcester, 1986) e ratificada pela própria existência de um campo específico de estudo – comportamento do consumidor.

As pesquisas de imagem de organização e consumidor tem sido realizada há décadas na área varejista. Já no ramo de serviços, estudos sobre clientes e imagem corporativa mostraram-se mais esparsos. Arora e Cavusgil (1985), por exemplo, diziam que a análise da imagem corporativa na área de saúde era rara até então. Os autores realizaram uma pesquisa sobre uma organização de tratamento mental junto a uma comunidade, utilizando a imagem e o custo como dois aspectos principais. Eles identificaram que as variáveis de imagem têm um impacto significativo nas preferências de escolha entre instituições dessa natureza, da mesma forma que incidem no caso de bancos, hospitais e outros serviços.

##### (b) Empregados potenciais

Esta é uma área que tem merecido atenção em países como os Estados Unidos, onde a busca por altos índices de desempenho necessita atrair uma mão-de-obra detentora de maior nível educacional com poder de seletividade.

Schwoerer e Rosen (1989) analisaram a situação vigente sob a crescente tendência de os empregados expressarem seus interesses



em igualdade, justiça, segurança e bem-estar no trabalho. As empresas, em contrapartida, demandando eficiência, qualidade e produtividade num ambiente em mutação com constantes associações ou aquisições, provocam demissões em massa. Esses autores então investigaram os efeitos que as políticas de demissão expressas em brochuras a futuros candidatos a empregos teriam na imagem corporativa das organizações em termos de atratividade. Para contrabalançar a instabilidade no emprego, o material desenvolvido aumentava o sistema de compensações. Os resultados dessa pesquisa indicaram que as organizações que expressaram essa política ficaram com uma imagem menos atraente que as demais que manifestaram tratamento justo aos direitos dos empregados.

Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993) estudaram especificamente como a imagem corporativa afetava a escolha inicial de um emprego em dada organização e quais os componentes dessa imagem. Seu trabalho demonstrou que existe alta correlação entre a intenção inicial de busca de emprego por candidatos e a imagem corporativa da organização, e que “a percepção da imagem é uma função da informação que está disponível para um indivíduo em um dado momento” (op.cit., p. 424). Eles também identificaram que diferentes grupos têm diferentes imagens da organização. Ao mesmo tempo seu estudo mostrou que um grupo retém diferentes imagens não necessariamente associadas. Nesse sentido eles advogam que existe uma imagem geral de recrutamento na mente dos candidatos, por exemplo, independente da imagem corporativa.

Já Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt e Slaughter (1999, p. 153), avaliaram a imagem corporativa apenas sob o ângulo de empregador, isto é, a imagem da empresa como um lugar para se trabalhar, ao que denominaram “imagem de emprego da empresa”. Seu estudo enfocou cadeias de *fast-food* e dois grupos de candidatos

potenciais, extraídos da população que geralmente constitui a mão-de-obra dessas organizações, adolescentes e aposentados. O trabalho identificou dimensões da imagem que influenciam a atração de uma empresa em relação a outra, e aquelas que são próximas ou distintas entre os dois grupos de respondentes.

### (c) Fornecedores-Distribuidores

Anteriormente já foi mencionado que os públicos detêm diferentes imagens corporativas das organizações à luz de seus interesses particulares. Uma pesquisa realizada por Sutton e Callahan (1987) retrata esse aspecto através de uma situação extrema para a empresa, em que a solicitação de concordata e o conseqüente estigma da falência afetaram a imagem da organização e de seus executivos. Os autores comentam que a expectativa de uma imagem gerencial é levar a organização ao sucesso do empreendimento, e as imagens dos líderes e das empresas estão interligadas. Quando a alta gerência não tem credibilidade, a empresa deixa de receber o apoio dos públicos necessários à sua sobrevivência. O número daqueles que realizam negociações com a empresa diminui, porque uma imagem de organização denegrada pode reduzir o *status* dos parceiros envolvidos, e aqueles que permanecem ganham em poder de barganha, já que a empresa concordatária tem menos manobra. Os autores encontraram evidência de que os fornecedores obtiveram preços mais altos e recebimento no ato da entrega. Igualmente que a empresa passou a receber mercadoria de qualidade inferior. Os clientes, por sua vez, negociaram preços menores. Em tais circunstâncias também ocorreram recusas de alguns clientes em pagar pelo que já havia sido adquirido, ou mesmo retornaram a mercadoria como defeituosa embora estivesse funcionando perfeitamente bem. Em suma, a imagem corporativa não é o único componente, mas ela contribui para uma mudança no relacionamento dos públicos para com a empresa.

(d) Público em geral

Já em meados dos anos '50, Gardner e Rainwater (1955) comentavam que por aproximadamente duas décadas institutos de pesquisas e organizações vinham procurando medir a atitude do público em relação aos negócios e a determinadas empresas. Eles criticavam os métodos até então utilizados, que não levavam em conta os porquês das opiniões, sugerindo o uso da pesquisa motivacional. O trabalho que apresentaram mostrava o resultado de uma pesquisa a respeito da imagem dos grandes conglomerados, levada a efeito junto a cidadãos da classe média, a qual representava 65% da população americana. Os autores puderam aferir que, ao passo que essas pessoas elogiavam os bons aspectos dos grandes negócios em termos de oportunidade de trabalho, uniformidade na qualidade de produtos, condução do ritmo da economia etc., elas também viam o perigo do poder irrestrito, onde os interesses da organização se sobrepujavam ao do público em geral, que só poderia ser restrito por instituições fortes como governo e sindicatos.

Stephenson (1963), na mesma linha de investigação de imagens detidas pelos públicos, pesquisou a percepção de donas-de-casa a respeito das empresas de serviço público como gás, energia etc., cuja indústria despendia quantias consideráveis para sanar uma imagem negativa. Seu trabalho propôs um novo método, e apurou que, ao contrário do que se pensava, a imagem não era realmente negativa.

Em uma situação mais recente, Renkema e Hoeken (1998) estudaram os efeitos de publicidade negativa na imagem de uma organização para o público holandês. Eles fizeram um experimento a partir de uma notícia no jornal sobre um escândalo de propina envolvendo políticos locais e uma empresa contratada. A mídia jornal foi utilizada por ser a fonte de informação dominante nesse país, atingindo 75% da população. Os resultados indicaram que a imagem da organização foi

afetada, principalmente no que diz respeito ao nível de confiança. Embora secundariamente, também a percepção de sua capacidade, perícia, e de sua atratividade decresceu em resposta à publicidade negativa. Apurou-se também que esses efeitos são duradouros.

Em conclusão, quaisquer que sejam as interpretações pertinentes à imagem corporativa sob a ótica de diferentes públicos, geralmente elas trabalham com um conjunto de elementos, ou mais especificamente dimensões, através das quais se procura abstrair a 'visão mental' que se tem de uma organização.

#### 2.5.8 Dimensões da imagem corporativa

As características ou traços da personalidade de uma organização podem ser descritas por uma infinidade de diferentes colocações. Bolger Jr. (1959) argumentou que os aspectos mais importantes poderiam ser expressos por inúmeras palavras representativas do pensamento do indivíduo. Seu grupo havia selecionado do dicionário de inglês uma série de termos que podiam descrever a empresa por agrupamentos de sinônimos. As palavras mais representativas de cada grupo foram escolhidas e testadas experimentalmente, gerando uma relação de 58 traços ou dimensões da imagem corporativa. Essas palavras-chave foram impressas em cartões, juntamente com uma definição de como elas se aplicavam à empresa, e os respondentes selecionavam aquelas mais apropriadas não só a ela, mas também a um grupo de organizações concorrentes, assim mantendo em sigilo a organização objeto da pesquisa. Tal técnica, a que denominaram "Perfil da Imagem da Empresa" (op.cit., p. 8), poderia ser aplicada a qualquer público de interesse, além de permitir fornecer três tipos de resultados: a pontuação da empresa em estudo, a pontuação de seus concorrentes e a pontuação da empresa considerada ideal. Neste caso, o entrevistado era solicitado a indicar as dimensões do tipo de organização da qual o indivíduo gostaria de comprar algo, um carro, por exemplo, de acordo com a indústria em que a empresa estudada participava.

Mais tarde, Spector (1961) apresentou críticas a esse modelo e outro desenvolvido por outra organização de pesquisa, que havia extraído 50 itens de uma listagem e agrupado em quatro áreas temáticas, pois considerava ambos baseados em julgamento próprio. Sua argumentação fazia referência a um trabalho anterior de 1957 realizado por Osgood, Suci e Tannenbaum (1965) que selecionaram 289 pares de adjetivos do dicionário, reagrupados em 76, e transformados em 8 fatores ou dimensões independentes através de análise fatorial. O autor dizia que as empresas tinham personalidades, razão pela qual selecionou 45 características de personalidade de testes psicológicos reconhecidos e pesquisas anteriores de imagem. Essas características foram pesquisadas através de uma escala de seis pontos, gerando apenas seis dimensões independentes.

Spector (1961) postulava que os determinantes de imagem, por exemplo a empresa ser percebida como amigável, honesta etc., dependiam da experiência do indivíduo com a organização e deveriam ser separados da avaliação das características. Por isso as dimensões que sugeria tinham significado porque representavam as muitas avaliações subliminares em cada uma delas. A imagem da organização seria dominada pelas seguintes dimensões: dinâmica (inovadora, chama atenção para si, ativa, orientada para resultados etc.); cooperativa (amigável, apreciada, deseja agradar etc.); sagaz nos negócios (persuasiva, bem organizada, perspicaz etc.); detentora de caráter (ética, responsável etc.); bem sucedida (financeiramente, auto-confiante etc.); retraída (reservada, cautelosa, secreta etc.). O resultado da análise dessas dimensões, a que igualmente denominou de fatores, compunha o que o autor chamou de "Perfil da Imagem Fatorial" (op.cit., p. 50). Colocando-as em ordem de importância, obtinha-se também o perfil ideal considerado pelos participantes. Ressalvava, entretanto, que para cada categoria industrial as dimensões assumiam posições diferentes relativamente à sua importância para a imagem.

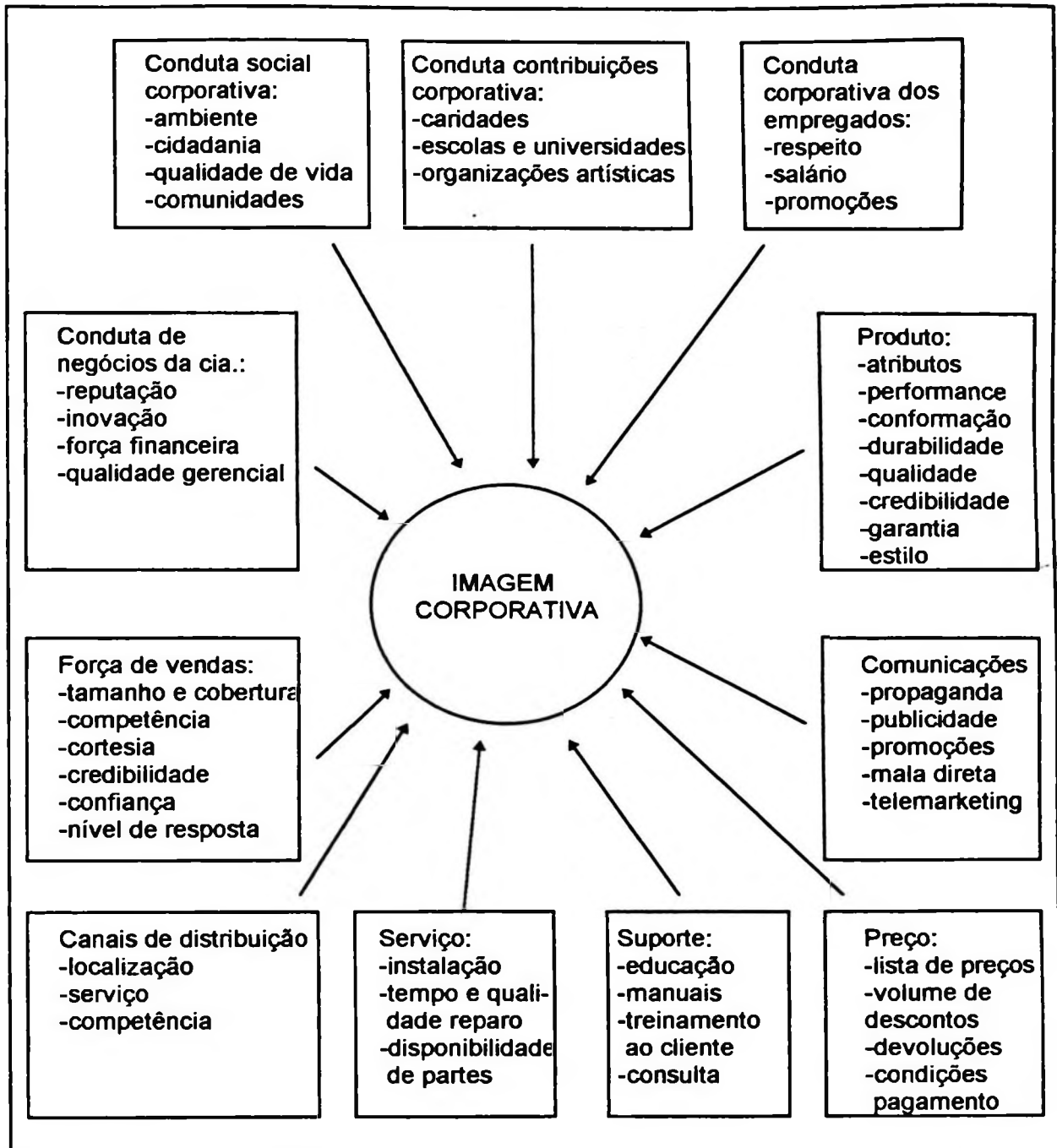
O que se observa, contudo, é que as dimensões sugeridas não só se apresentam distintas entre categorias ou tipos de indústria, como também entre os referidos autores e outros que se seguirem, mas principalmente parecem depender da ótica ou ângulo de interesse do observador da organização, motivo pelo qual se mostram tão diversas na literatura. Nesse sentido, poder-se-ia cogitar que a dimensão é um tipo de lente que focaliza a percepção do observador. Se ele busca desempenho financeiro, ou melhor dito, olha a organização através da dimensão financeira, por exemplo, solidez, uso dos ativos da empresa e qualidade dos investimentos poderiam ser fatores relevantes. Se ele busca um produto de qualidade, porém, esses aspectos talvez não tivessem qualquer representatividade.

Embora as dimensões possam ser inúmeras e enunciadas em classificações diversas, sua inferência tem por base os fatores genéricos que constituem e/ou descrevem aquilo que se conhece por organização.

#### 2.5.9 Fatores constituintes da imagem corporativa

Enumerar todas as atividades, facetas, ângulos que retratam uma organização seria uma tarefa praticamente impossível, pois não existe um esquema único que a descreva na sua totalidade. Cada especialista estabelece sua prioridade de conformidade com o objeto de estudo. No entanto, mesmo assumindo-se que modelos não necessariamente retratam a universalidade do objeto real, aqui está se optando por uma relação de alguns fatores e atributos passíveis de verificação em uma organização, sumarizados por Barich e Kotler (1991), conforme a Figura 5. Esses fatores, e os atributos neles inseridos, fornecem as partículas para se ver a empresa através das múltiplas dimensões.

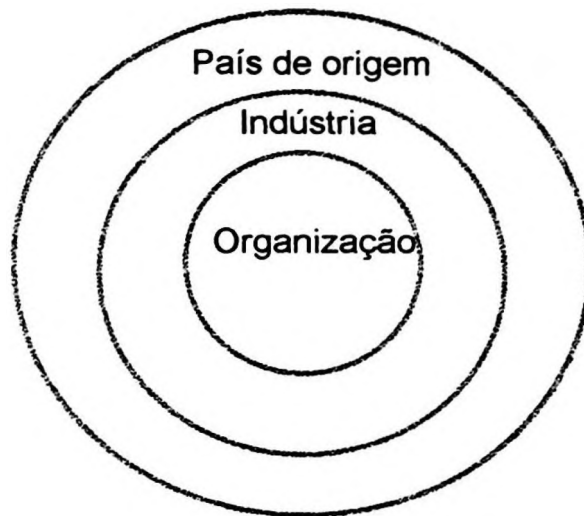
Figura 5. Fatores e atributos de imagem na organização



Fonte: Adaptado de "Fatores de imagem e seus atributos", de Barich & Kotler (1991, p.97)

Um outro referencial que contribui para expansão dos limites desse modelo diz respeito aos aspectos externos à própria organização, como a indústria onde a empresa atua, assim como o seu país de origem, conforme sustenta Bernstein (1991, p.123). Esses fatores circundam e complementam a imagem corporativa da organização, como demonstra a Figura 6 a seguir:

Figura 6. Fatores de imagem externos à organização



Fonte: Adaptado de "A roda", de Bernstein (1991, p. 123)

Muitas vezes as empresas detêm, em maior ou menor grau, a imagem da indústria da qual fazem parte, como, por exemplo, a indústria petrolífera, a indústria farmacêutica, a indústria automobilística, a indústria alimentícia etc. Esse é o caso dos bancos, como identificado pela *American Banking Association*, nos Estados Unidos, que contratou a agência Gallup para uma pesquisa sobre a imagem que os clientes tinham das instituições bancárias, apontando-se a necessidade de melhoria em quatro áreas identificadas (*Do banks have an image problem?*, 1995). Um diferente estudo realizado por Hise e Ryans Jr. (1969) mostrou que a imagem de uma determinada indústria afeta os esforços de recrutamento de mão-de-obra das empresas individuais.

Da mesma forma, o país de origem da organização pode influir, também em maior ou menor grau, na imagem que se tem de uma dada empresa. Essa relação já havia sido estabelecida com relação a produtos. Um estudo realizado por Han (1989) sobre o papel da imagem do país na avaliação do produto, indicou sua influência em duas esferas: como halo, quando o



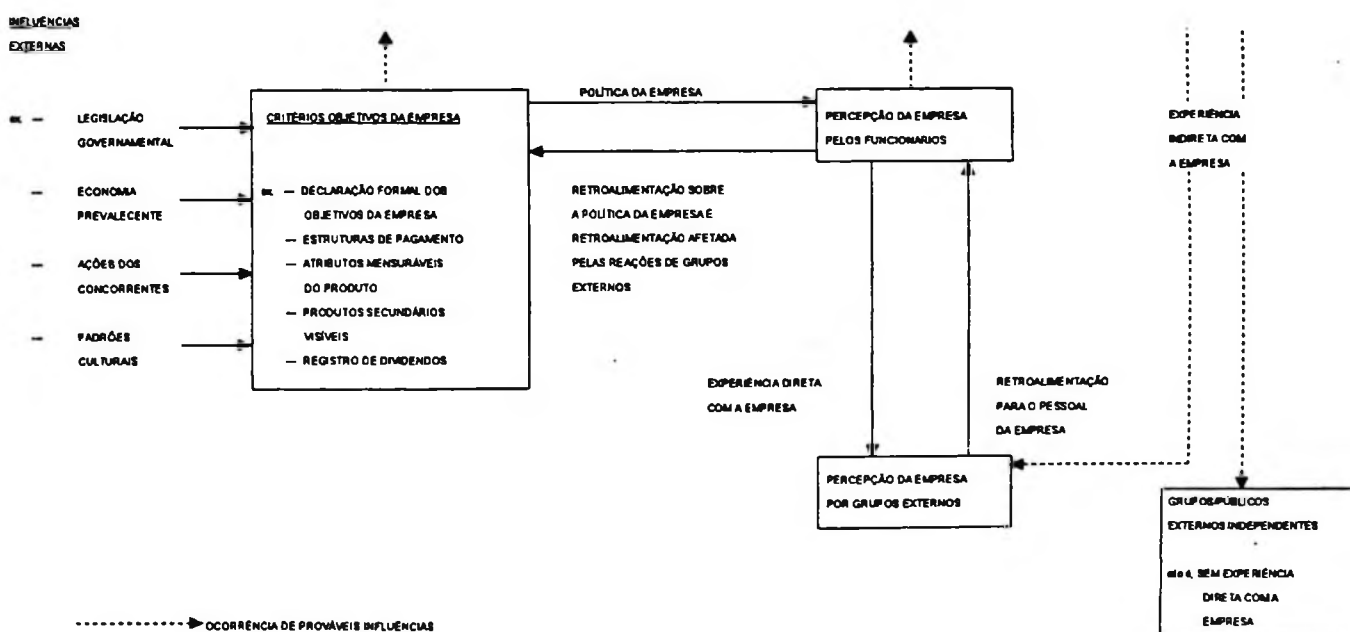
consumidor não está familiarizado com os atributos do produto, e como uma síntese da crença nos atributos do produto, quando estes já são conhecidos.

### 2.5.10 Processo de formação da imagem corporativa

A diversidade até aqui relatada também está presente nas diferentes concepções quanto aos elementos constituintes, que têm levado ao surgimento de modelos alternativos para se explicar o processo de formação da imagem corporativa.

Kennedy (1977) defendia que as políticas da organização eram influenciadas pela legislação governamental, pelas condições econômicas da região e país em que se achava inserida, pelas atividades da concorrência e pelos padrões culturais do país, tornando-as mais ou menos aceitáveis. Para ela, essas políticas formam a base da imagem da empresa, porque determinam o moral da força de trabalho, que, por sua vez, irá influenciar a imagem corporativa percebida pelo público externo. Seu modelo está reproduzido na Figura 7 abaixo:

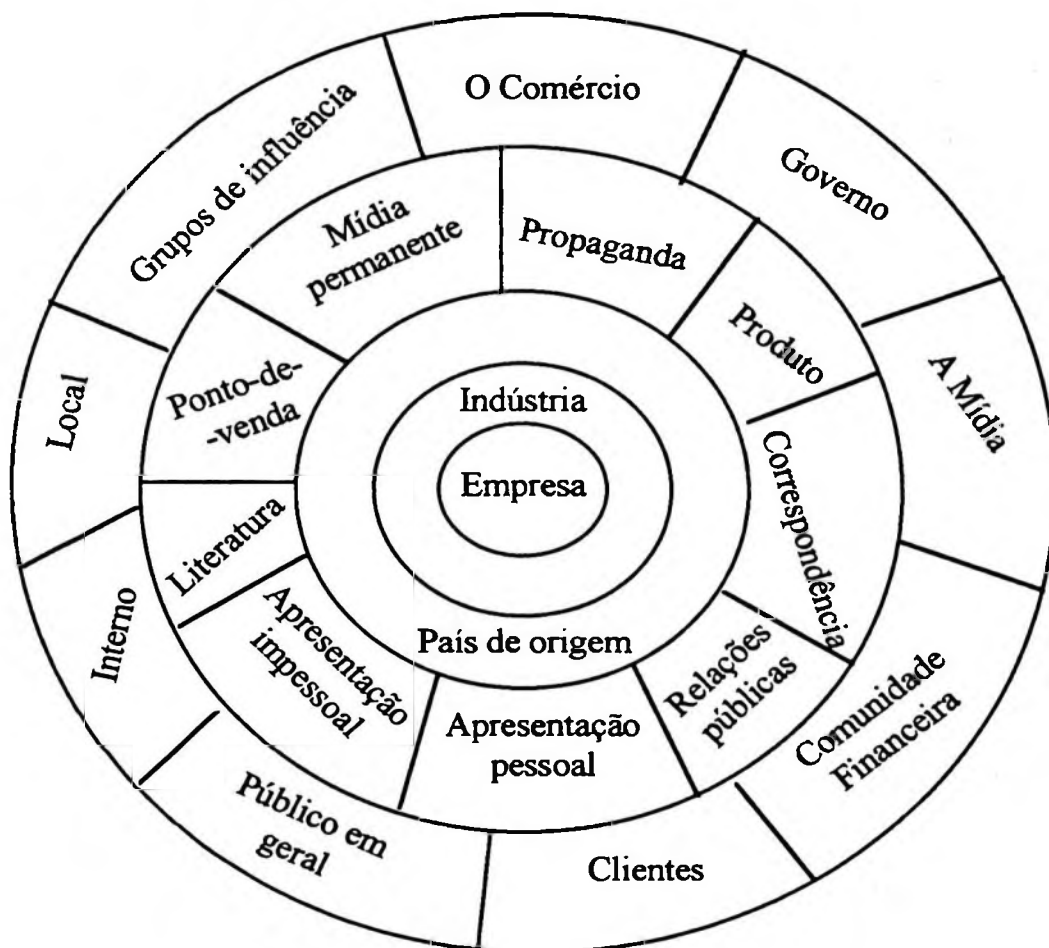
Figura 7. Progressão na formação da imagem da empresa



Fonte: Adaptado de "O progresso na formação da imagem da empresa", de Kennedy (1977, p. 126)

Em meados dos anos '80, Bernstein (1991) procurou esclarecer os aspectos relacionados à imagem corporativa, dando ênfase à perspectiva vista pelo observador. Assim, ele desenvolveu um modelo circular, onde a empresa situa-se ao centro e os públicos na periferia, tendo por mediadores os meios ou canais de comunicação. O modelo está reproduzido na Figura 8 a seguir:

Figura 8. A roda da imagem corporativa



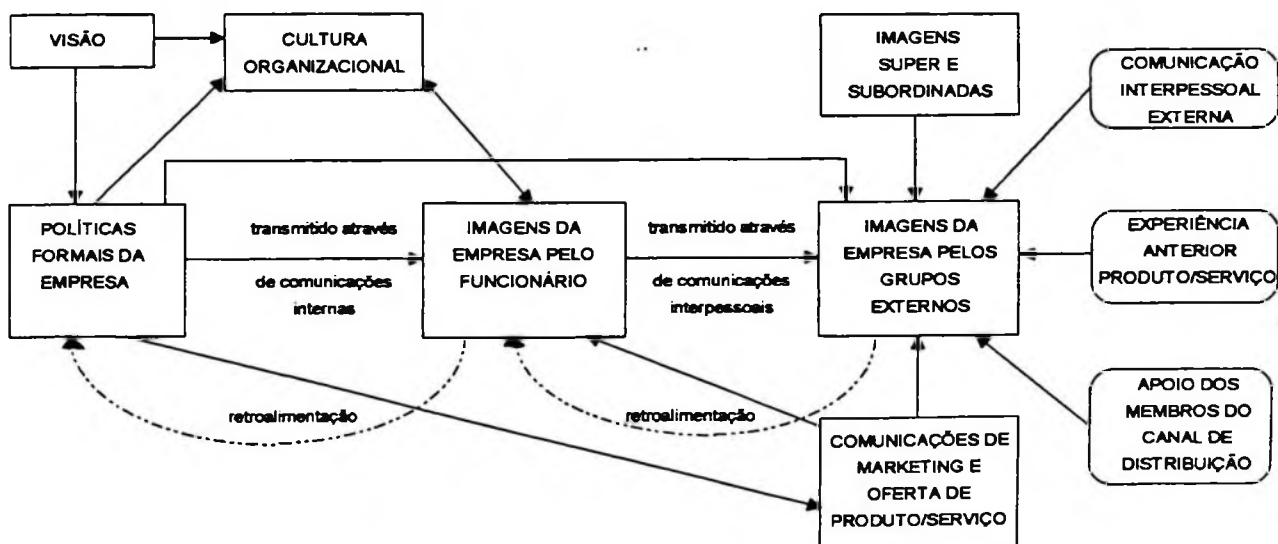
Fonte: Adaptado de "A roda" de Bernstein (1991, p. 124)

Segundo o autor, o propósito da roda é oferecer um lembrete sobre os diferentes públicos de uma organização (círculo mais externo), um *checklist* das várias possíveis comunicações corporativas (segundo círculo de fora

para dentro), e dois componentes que podem afetar a imagem corporativa, ou seja, o país de origem da empresa (terceiro círculo de fora para dentro) e a indústria à qual a empresa pertence (quarto círculo de fora para dentro). Girando-se os círculos da roda encontram-se diferentes combinações que interagem na formação da imagem institucional.

Mais tarde, Dowling (1986, 1993) ratifica Kennedy (1977) ao especificar que a imagem corporativa é formada pelos públicos interno e externo, os quais codificam informação tanto das práticas da empresa, quanto do imaginário ou qualidades atribuídas. As informações, por seu turno, dizem respeito à experiência pessoal, comunicação interpessoal e comunicação de massa, sendo que as duas primeiras representam a imagem percebida pelos grupos acima, enquanto a última diz respeito à imagem que a empresa tem de si mesma (propaganda e publicidade), em outras palavras, a imagem desejada. Em seu modelo atualizado, ele acrescenta 'visão' (filosofia do negócio) e imagens super e subordinadas significando uma hierarquia de imagens (país de origem-indústria-empresa-marca). A Figura 9 traz esse modelo:

Figura 9. Processo de formação da imagem corporativa

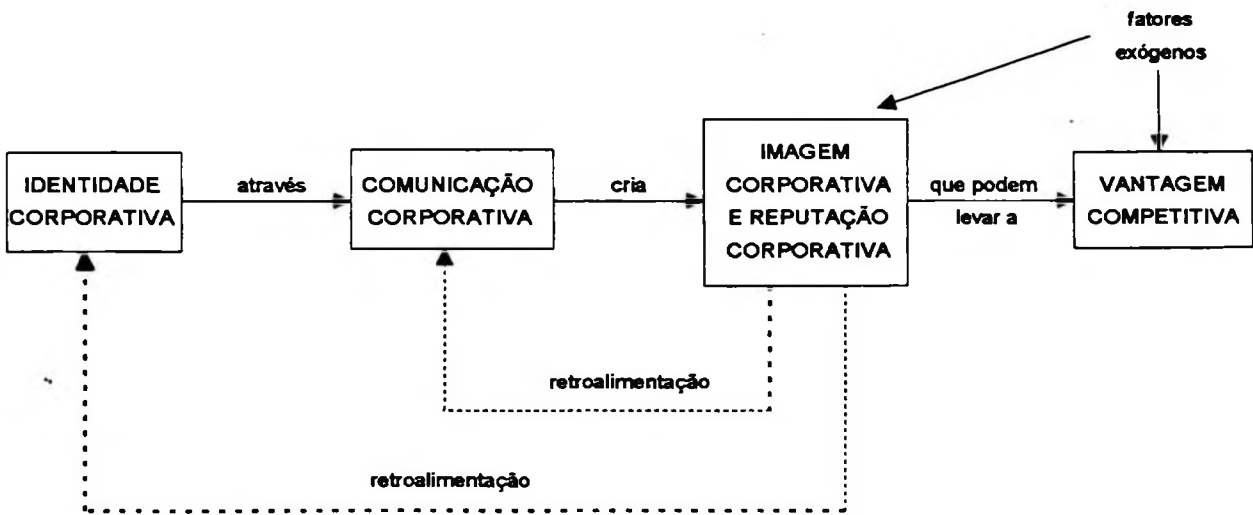


Fonte: Adaptado de "Criando imagens corporativas", de Dowling (1993, p. 103) e "Processo de formação de imagem corporativa", de Dowling (1986, p.111).

Nesse esquema desenvolvido pelo autor, a visão representa a filosofia do negócio que direciona a estratégia da companhia e as atividades dos empregados. Dela derivam as políticas da empresa, com sua estrutura e controles organizacionais, assim como pela ação dos funcionários formata-se uma cultura organizacional. A própria imagem que os empregados têm da empresa irá se refletir na forma como eles lidam com os públicos externos. Estes, por sua vez, formam uma imagem da empresa não só pelos produtos e serviços que recebem, das comunicações a que são expostos, mas também do que outras pessoas falam sobre a organização.

Em um período recente, Gray e Balmer (1998) formataram um modelo operacional para o gerenciamento de imagem e reputação corporativas, que se apresenta na Figura 10 na seqüência:

Figura 10. Modelo operacional para gerenciamento de imagem corporativa



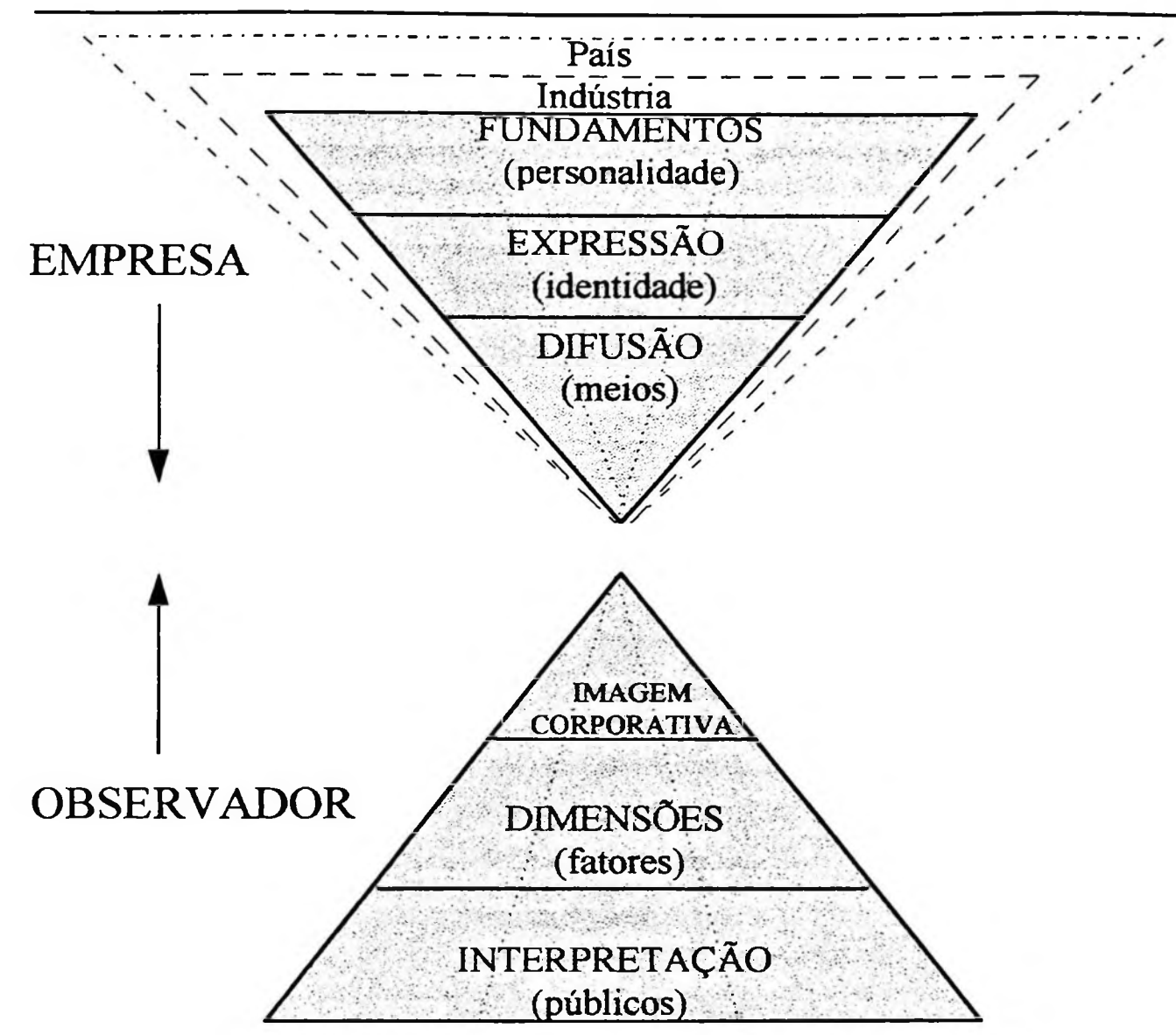
Fonte: Adaptado de "Modelo operacional para gerenciar reputação e imagem corporativas", de Gray & Balmer (1998, p. 696)

Embora a literatura aponte que a imagem está na mente do observador, todos os modelos apresentados partem da premissa que ela ocorre da empresa para fora, num processo unilateral, motivo pelo qual eles não atendem ao escopo das informações aqui coligidas. Nesse sentido, propõe-se um modelo alternativo que contemple o sujeito detentor da imagem, como discriminado na Figura 11 adiante.

O que se pretende representar nessa figura prismática afunilada é que toda organização é uma entidade única, detentora de uma personalidade que, à semelhança da personalidade do ser humano, é extremamente complexa e não pode ser desvendada em toda sua essência, senão uma parcela que é dada conhecer. Essa parcela compreende os elementos particulares através dos quais se identifica a pessoa jurídica, de igual forma à pessoa natural, como nome, endereço, características, atitudes etc., isto é, sua identidade. Somente alguns desses aspectos, por sua vez, são exteriorizados, difundidos, por meio formal ou informalmente. Permeando o processo, de maneira subliminar, tanto a indústria como o país de origem estão para a personalidade da organização, como a família e nacionalidade estão para a pessoa física.

Na proporção oposta, encontra-se o funil prismático que mostra os inúmeros públicos que irão interpretar a organização. Cada um deles, no entanto, irá selecionar fatores que são do seu interesse, ou seja, dentro de uma ótica ou dimensão particular. Considerando-se essa visão particular, idealizada ou apreendida, daquilo que se espera seja uma dada organização, o indivíduo poderá ou não ser exposto a uma ou mais facetas do que é comunicado por ela, quer por produtos, mídia, contatos etc., levando à formação de uma imagem corporativa.

Figura 11. Modelo proposto de imagem corporativa



## 2.6 Conclusão

Este capítulo discorreu sobre a teoria que provê as bases à presente reflexão, cuja estrutura obedeceu o seguinte critério: inicialmente se fez uma contextualização da imagem, onde se tem a informação num plano geral, estreitando-se para a comunicação num segundo nível, e a imagem em terceiro plano, como uma forma

de informação e comunicação entre os seres humanos. Depois se traça o conceito de imagem, de sua origem às diferentes, porém interligadas, interpretações em alguns campos científicos, sua formação e tipologia, da qual a imagem corporativa é parte. Em seguida, desenvolve-se a análise sobre imagem corporativa propriamente dita, partindo do conceito, sua evolução e natureza para culminar no modelo que é detalhado do item Fundamentos a Fatores constituintes.

### III - METODOLOGIA DA PESQUISA

A preocupação em se explicar os fenômenos da natureza permeia a sociedade desde o princípio dos tempos (Lakatos & Marconi, 1991; Matallo Jr, 1994). Em termos classificatórios, poder-se-ia dizer que o conhecimento pode ser popular (senso comum), religioso (sobrenatural), filosófico (lógico) e científico (experimental). Essas categorias não são, entretanto, excludentes, pois o conhecimento constitui um agregado de noções inter-relacionadas. A diferença que se faz com relação ao conhecimento científico, porém, diz respeito ao fato de ser “um conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos” (Lakatos & Marconi, op.cit., p. 13).

Tais procedimentos compreendem o método científico adotado, cuja conceituação varia entre diferentes autores. De acordo com Trujillo (apud Lakatos & Marconi, 1991, p. 39),

*“método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.”*

Não existe, entretanto, um único quadro referencial, uma vez que se encontram diferentes gêneros de pesquisas nas ciências sociais e, como salienta Kidder (1987, p. 1), “os métodos de pesquisa são tão diferentes entre si quanto o são os meios de transporte. [...] Cada um fornece uma perspectiva diferente do mundo social [...]”. A escolha do método depende, em primeira instância, do objetivo a que o estudo se propõe examinar. Nos próximos tópicos detalha-se a linha adotada nesse sentido.

#### 3.1 Método da pesquisa

A presente investigação enquadra-se na modalidade de estudo genericamente conhecido como descritivo. A opção por esse tipo de ‘desenho’ ou abordagem de



pesquisa denota o propósito de se descreverem as características de determinada população ou fenômeno, cujos dados podem também ser analisados à luz da relação entre variáveis e fatos (Miller, D., 1991; Vergara, 1991).

A análise factual, segundo Bunge (apud Lakatos & Marconi, 1991), é típica das ciências sociais. A Administração, como uma área social, para a qual concorrem várias ciências humanas, tem desenvolvido um conjunto de conceitos que têm por fim orientar e facilitar a utilização de técnicas destinadas à melhoria do desempenho organizacional. A imagem corporativa trata de um desses conteúdos, que carece de confirmação na realidade objetiva.

O delineamento aqui proposto requereu a realização do projeto em dois níveis de estruturação: uma etapa preliminar, constituída de uma pesquisa exploratória, seguida por uma pesquisa conclusiva descritiva. Na primeira fase, fez-se uso do método qualitativo, que se preocupa em identificar o significado, o porquê dos fatos, comportamentos etc., isto é, a compreensão das coisas, não sua medição. Essa parte do trabalho é denominada exploratória porque se propõe entender fenômenos ainda pouco conhecidos, revestindo-se de um caráter menos estruturado e formal que o método quantitativo, utilizando na segunda etapa. Este, por sua vez, diz mais respeito ao grau em que determinado fenômeno aparece, procurando-se saber o quê, o como, o quando, o onde ele está presente em um dado número de ocorrências. Em geral, trabalha com amostras maiores, utilizando-se de instrumentos formalmente desenvolvidos. Segundo Godoy (1995, p. 58), enquanto o primeiro método “parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” no processo de coleta de dados, o segundo parte de um “plano estabelecido *a priori*, com hipóteses [ou questões] claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas.” Trata-se de uma medição objetiva e quantificável de resultados. Ainda que de natureza diversa, ambos os métodos não são diametralmente opostos, podendo ser empregados de forma complementar.

Segundo Boyd e Westfall (1982, p. 66), existem três principais linhas nas pesquisas

exploratórias: “a) estudo de fontes de informação secundárias, b) investigação de indivíduos que podem ter informações sobre o assunto e c) análise de casos selecionados.”

Nessa acepção, assume-se que o aspecto qualitativo, isto é, a análise de informações por fontes secundárias, foi apresentado no capítulo II deste trabalho, compondo a etapa inicial da investigação propriamente dita, de natureza quantitativa. Foram pesquisados livros, teses e dissertações e periódicos nas bibliotecas da FEA-USP, ECA-USP, Psicologia-USP e FGV. A principal busca por periódicos foi feita por meio do sistema Proquest na FEA-USP, compreendendo os períodos entre 1986 a 1999, e pelo sistema Global, via internet. Por meio da internet também se acessou o catálogo da *New York Public Library*. Dado o elevado volume de informações coligidas, procurou-se selecionar os materiais de natureza acadêmica, científicos, descartando-se notícias ou artigos jornalísticos de cunho opinativo a respeito de imagem ou conceitos correlatos. Tal coleta redundou numa extensa reflexão sobre o assunto, levando à idealização de um modelo conceitual cujo escopo abarcasse as complexidades inerentes à imagem corporativa. As variáveis do modelo foram então examinadas na segunda etapa do estudo.

Mattar (1996, p. 25-28) distingue as pesquisas conclusivas descritivas em levantamento de campo e estudo de campo, cuja diferenciação básica encontra-se no nível de profundidade e amplitude da investigação, respectivamente, de menores para maiores. Tendo em vista os objetivos traçados neste trabalho, optou-se por um estudo de campo, que consiste num tipo de pesquisa descritiva de “média profundidade e média amplitude”, de natureza ocasional, isto é, “uma amostra de elementos da população de interesse, em que os elementos são medidos uma única vez no tempo e visa atender a um objetivo específico”.

A elaboração dessa segunda parte do estudo, de teor quantitativo, revestiu-se de vários passos, que se apresentam discriminados no próximo tópico.

### 3.2 Desenvolvimento do instrumento de medida

Qualquer que seja o método escolhido, toda pesquisa requer um processo social de interação para que se obtenham as informações desejadas, como alerta Schrader (1974), razão pela qual se deve ter em mente a situação social e a forma de comunicação que serão utilizadas. Numa situação formal e estruturada, as entrevistas podem ser pessoal e verbal, com a interação entre entrevistador e entrevistado, ou ser grupal ou individual, por intermédio de uma relação escrita. Da primeira para a terceira alternativa, tanto o tempo como também o custo despendido na pesquisa são decrescentes, enquanto que o número amostrado é crescente. De acordo com o citado autor, a alternativa intermediária – que denomina ‘entrevista de grupo’, combina aspectos da entrevista escrita com os da entrevista individual pessoal, e encontra larga aplicação no âmbito das escolas, pela maior facilidade de acesso a grupos do que a entrevistados individuais. Trata-se, segundo ele (op.cit., p. 123), de

*“uma interação de mensuração em que diversas pessoas, simultaneamente, em uma sala – cada qual para si – preenchem um questionário, após uma introdução ao assunto por um entrevistador presente, sendo que o mesmo pode ficar à disposição para esclarecimentos.”*

Os objetivos definidos para este trabalho direcionaram o processo de escolha para a entrevista grupal escrita, utilizando-se como instrumental um questionário estruturado não disfarçado. Entre as vantagens deste ferramental estão: atingir-se um grande número de pessoas ao mesmo tempo, ser de natureza impessoal (padronizada), oferecer maior confiança no anonimato (Selltiz et al., 1975), ao passo que entre as principais desvantagens estão a possibilidade de se reportar algo diferente dos fatos, e problemas semânticos, onde a interpretação pode ser diferente para cada pessoa (Boyd & Westfall, 1982). Contudo, dado o interesse na homogeneização de informações para comparação de resultados quando a amostra é considerada grande, a qual, segundo Miller, D. (1991) envolve a participação de 31 a 5000 ou mais sujeitos, optou-se por perguntas fechadas.

O primeiro passo para a elaboração do instrumento foi a identificação das variáveis envolvidas no problema da pesquisa. Segundo Kerlinger (1980, p. 34), “proposições testáveis contêm variáveis que podem ser medidas ou manipuladas ou que implicam tais medições e manipulações de variáveis.” O referido autor (op.cit., p. 45) define variável como “um símbolo ao qual são atribuídos algarismos”, ou seja, uma dada variável ‘x’ pode assumir diferentes valores. Assim, uma variável pode ser um constructo ou conceito, uma qualidade, uma propriedade, uma característica, um fator etc. Para Lakatos e Marconi (1991), toda variável compreende quatro partes: um nome, uma definição verbal, um sistema de categorias e um processo de ordenamento.

Fazendo-se tais considerações, desenvolveu-se um quadro referencial, contendo o seguinte: na primeira coluna foram listados os objetivos estabelecidos no projeto, 1 principal e 6 secundários; na segunda coluna, relacionaram-se as 16 questões, igualmente contidas no plano da pesquisa, associando-as com os respectivos objetivos; na terceira, por sua vez, estabeleceram-se as 30 variáveis que poderiam responder a cada uma das questões levantadas. Na quarta coluna, formularam-se as definições operacionais para cada variável, enquanto que, na quinta coluna, a idealização de um conjunto de indicadores procurou classificar e/ou ordenar cada variável para mensuração. Esse quadro encontra-se reproduzido no Anexo I.

À partir desse quadro, com embasamento na fundamentação teórica, foram criadas mais de 400 afirmações alusivas aos seguintes tópicos: organização, imagem, imagem corporativa, imagem externa da indústria/país/internacional, reputação, personalidade/caráter, identidade, comunicação/difusão, público, dimensões/fatores, organização do respondente. Como se pretendia inferir os conceitos subjacentes ao constructo objeto da pesquisa, algumas afirmações lidavam com extremos ou opostos aos conceitos apontados na literatura, à título de controle. Segundo Selltiz, Jahoda, Deutsch et al. (1975, p. 275), “a comparação entre afirmações contraditórias pode dar uma indicação sobre a exatidão de uma delas.”

Um conjunto de afirmações (estímulos) comporia o questionário, de forma a serem avaliadas pelo respondente (auto-relato), as quais, segundo Coombs (1953), representariam o endosso ou não àquilo que se apresenta mais próximo de seu ideal. A técnica de medição escolhida foi a escala intervalar (tipo Likert), pela validade já testada em experimentos “para se medir atitudes, opiniões, conscientização e preferências, onde a preocupação é estabelecer medidas relativas e não absolutas” (Mattar, 1996, p. 85). De acordo com Bastos, Paixão, Fernandes et al. (1998, p. 90), escala intervalar é a “escala de medida que, além de classificar e ordenar elementos, ou valores, pressupõe a existência de intervalos iguais, de tal forma que a distância entre quaisquer pares de valores é conhecida e pode ser comparada.”

Para uma versão preliminar do questionário, foram selecionadas afirmações referentes a cada tópico, e definidas outras variáveis que classificariam o respondente. O questionário compôs-se de três partes distintas, porém interligadas: a teórica (conceitual), dividida em dez blocos com 10 afirmações cada, com 5 graus de intervalo, de discordância, concordância a ‘não tenho opinião’<sup>1</sup>; a aplicada, em um bloco relativo à organização do participante, com 12 afirmações, também com 5 graus de aplicabilidade, de ‘não se aplica’ a ‘aplica-se no todo’; e a identificadora, em um bloco com 10 questões de múltipla escolha, pertinentes ao próprio participante, num total de 122. Ao submetê-la à crítica, algumas afirmações foram reescritas de forma facilitada, assim como foram agregadas três novas questões ao tópico referente à organização do respondente.

Um novo reexame levou a outra triagem, com redução espontânea de 20% a 30% na quantidade de afirmações de cada bloco da primeira parte, embora se acrescentassem 4 afirmações à segunda parte e 5 questões sobre o respondente, totalizando 114 questões, ao invés das 125 anteriores. Uma carta de apresentação com instruções foi incluída, esclarecendo-se a natureza acadêmica da pesquisa, a importância da participação e a garantia do anonimato (Miller, D, 1991; Schrader,

---

<sup>1</sup> Esta categoria foi inserida com o objetivo de permitir que o respondente, não obrigatoriamente familiarizado com determinado conceito, pudesse se manifestar a respeito, sem se sentir compelido a ‘jogar’, discordando ou concordando com a afirmação.

1974). Essa primeira versão do questionário com 12 páginas (frente) foi submetida a um pré-teste com dois sujeitos externos à população amostrável, porém detentores das qualificações típicas do grupo em termos de faixa etária, sexo, escolaridade, cargo e experiência profissional (Boyd & Westfall, 1982). Segundo Schrader (1974, p. 157) “um pré-teste é um procedimento mensurativo em que o objetivo do conhecimento não consiste em testar hipóteses de conteúdo, mas controlar a validade do procedimento.” As sugestões para melhoria do instrumento foram posteriormente absorvidas.

Uma segunda versão, editada em 8 páginas (frente), foi apresentada para três novos sujeitos num segundo pré-teste, desta feita com integrantes do grupo amostral objetivado. Os novos comentários foram também considerados no modelo final, assim como um novo processo de crítica levou à editoração num formato mais compacto.

Mais uma revisão do questionário conduziu a nova redução espontânea na quantidade de afirmações em cada bloco, passando a 68 na parte conceitual, com uma média de 6 questões por tópico (8 nos três principais); 17 na parte prática, isto é,  $\frac{1}{4}$  da primeira parte; e 14 na qualificação do respondente, num conjunto de 99. Os testes prévios haviam identificado que as duas últimas partes do questionário eram facilmente preenchíveis, enquanto a primeira requeria mais reflexão. Procurou-se, então, modificar a ordem de apresentação dos blocos da primeira parte, dos mais simples para os mais complexos (organização e personalidade), inseridos no miolo, além de se alterar a seqüência ‘psicológica’ (num crescendo de imagens a organização) (Kornhauser & Sheatsley, apud Selltiz et al., op.cit.). Uma terceira versão foi editada em 6 páginas compostas em 3 folhas frente e verso, com carta de apresentação inclusa. Um terceiro pré-teste para confirmação do tempo de preenchimento foi levado a efeito junto a três outros sujeitos, de mesmo perfil do grupo amostral, porém excluídos da população por integrarem cursos similares fechados para empresas.

A preocupação final com a criação do instrumento foi a etapa de reprodução, de

forma que se ficasse o mais próximo possível à qualidade de material impresso (Miller, D., 1991). O modelo final do questionário está retratado no Anexo II.

### 3.3 População e amostra

Conforme Campbell e Katona (1953), muitas pesquisas requerem amostras de populações que são distintas por alguma experiência ou comportamento comum. Esta investigação objetivou trabalhar com dados primários colhidos junto a profissionais que estavam atuando em organizações e buscando aperfeiçoamento através de engajamento em cursos de pós-graduação em nível de especialização *latu sensu*, tendo-se optado pela população composta de alunos dos cursos de MBA em Administração promovidos pela FEA-USP. A seleção desses elementos como unidades de mensuração baseou-se nas seguintes premissas:

- ⇒ oferecer uma amostra diversificada em termos de áreas de atuação nas empresas (financeira, operacional, marketing etc.), assim como em termos de posição hierárquica de acordo com a função exercida (gerente, assistente, funcionário etc.), permitindo a avaliação difusa do conceito ao invés de sua restrição a um representante escolhido pela organização;
- ⇒ compor-se de elementos ativos em diferentes tipos de organizações, dando margem à utilização do conceito em diferentes contextos;
- ⇒ permitir, por outro lado, reunir-se um grupo homogêneo sob o ângulo de se tratarem de profissionais supostamente em fase de desenvolvimento de carreira, interessados em se manter atualizados com as novas tendências dos negócios;
- ⇒ tratar-se de um assunto pertinente à administração de empresas;
- ⇒ favorecer a investigação do aspecto teórico, essência do processo acadêmico, com a vivência sobre o assunto na prática;
- ⇒ representar indivíduos que eventualmente já detém algum poder de decisão ou serem potenciais candidatos a postos nesse sentido, podendo ser considerados como formadores de opiniões;
- ⇒ apresentar maior facilidade de acesso, por intermédio da instituição, e a conveniência de seu agrupamento em um único ambiente;

- ⇒ dar maior liberdade de crítica aos respondentes, na medida em que se trata de um contexto acadêmico;
- ⇒ permitir maior controle do pesquisador sobre o retorno do material, um dos problemas críticos na aplicação do instrumental escolhido.

Apoiado nesse racional, o planejamento da investigação encaminhou-se para a realização de um censo junto ao universo dos alunos do MBA da FEA-USP. A escolha intencional dessa instituição também se deveu a alguns outros fatores, a saber: estar entre os melhores cursos brasileiros dessa natureza (Gomes, 2000), contar com um número expressivo de participantes, englobar diferentes modalidades de especialização, e localizar-se na cidade de São Paulo, a maior cidade industrial da América Latina, abarcando inúmeras e variadas organizações.

Dentre as vantagens mencionadas por Schrader (1974, p. 125) para tal escolha, estavam a acessibilidade dos objetos como membros de grupos já existentes, o que reduziria a artificialidade da situação de mensuração, podendo-se “situá-la no contexto de interações grupais normais”, assim como a possibilidade ilimitada de se estabelecerem comparações das mensurações de diversos sujeitos.

Também Selltiz, Jahoda, Deutsch et al. (1975, p. 274) argumentam que

*“quando se focaliza a descrição ou compreensão de um acontecimento, uma situação ou uma comunidade – e não informação sobre o indivíduo que responde – é freqüentemente possível verificar a exatidão através da comparação de descrições de várias pessoas. Se as pessoas que respondem ocupam posições muito diferentes na comunidade e concordam com determinada afirmação, existe muito maior base para aceitá-la como verdade que se apenas uma delas faz a afirmação.”*

Estes autores igualmente colocam que muitas vezes o que se quer verificar não são os fatos objetivos, mas o que as pessoas acreditam que eles sejam. Dizem (op.cit., p. 276) que “a resposta não é usada para verificar o que é objetivamente verdade, mas, ao contrário, para obter uma imagem de suas crenças.” Nesse sentido, o que



esta investigação buscava era conhecer 'a imagem' que os referidos profissionais tinham a respeito de imagem corporativa das organizações.

### 3.4 Coleta de dados

Na operacionalização da pesquisa surgiram algumas dificuldades de ordem prática, na medida em que o acesso direto ao público-alvo não se tornou possível em virtude de novas regras estabelecidas. O questionário não mais poderia ser aplicado nas classes pela investigadora, passando a ser distribuído nas carteiras pelos funcionários da secretaria do curso, no intervalo precedente à chegada dos alunos de cada turma. Isso requereu uma adaptação na forma de coleta do instrumento, que se tornou equivalente à remessa de questionários pelo correio, de participação voluntária. Ao invés de se lidar com a população, passou-se, então, a se considerar uma amostra não-probabilística que pudesse representá-la.

Considerando-se o fato informado pela secretaria sobre o baixo nível de envolvimento do público-alvo em pesquisas dessa natureza quando solicitado a retornar material em data futura, procurou-se exercer alguma pressão à título de devolução imediata ao se inserir instruções na carta introdutória, pedindo-se a colocação do questionário preenchido ao final do dia (em que o recebiam) num envelope indicando Imagem Corporativa das Organizações, previamente elaborado, deixado sobre a mesa do professor pelo funcionário. Igualmente se procurou deixar em aberto a alternativa para devolução *a posteriori*, sem se explicitar 'próxima aula semanal', solicitando-se o retorno opcional por intermédio da secretaria do curso. Como o cronograma de aulas era diferente para cada turma, não foi fixada uma data específica para devolução.

Uma vez que o retorno do questionário (distribuído para 58% da população) foi muito pequeno na primeira semana, seguindo-se as diretrizes geralmente adotadas para esse tipo de instrumento (Boyd & Westfall, 1982; Mattar, 1996; Miller, D., 1991), procurou-se enviar um lembrete via *e-mail* para os alunos. Na impossibilidade de fazê-lo, usou-se a alternativa de um lembrete geral para ser

afixado à mesa de assinatura na entrada das salas com mais questionários extras na semana seguinte, o que novamente ficou à cargo dos funcionários da secretaria. O modelo do lembrete está no Anexo III.

Em virtude dessas circunstâncias, o prazo para coleta de dados, anteriormente programado para uma semana, com uma segunda de contingência, prorrogou-se por cinco, com uma parcela dos alunos sendo exposta ao questionário na segunda (21% da população), terceira (10%) e quarta (11%) semanas, sendo-lhes concedido o mesmo prazo de espera de uma semana, adotado para o grupo inicial.

Uma tentativa de abordagem dos alunos de uma turma com baixo índice de participação não redundou em outras contribuições, além dessa técnica de acompanhamento ter sido desaconselhada pela secretaria.

À medida que se recebiam os questionários respondidos, eles iam sendo inseridos em planilha previamente criada e codificada para tal fim, para servir de embasamento à análise dos dados.

### 3.5 Tratamento dos dados

A análise de dados utilizou-se do método descritivo, com o intuito de se identificarem as características 'típicas' do grupo amostrado e o nível de relacionamento existente entre duas ou mais variáveis (Selltiz et al., 1975). O ferramental que extrai informação dos resultados obtidos é a estatística descritiva, a qual, segundo Fonseca e Martins (1996, p. 101), "se constitui num conjunto de técnicas que objetivam descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra."

Para Mattar (1996), a tipicidade no grupo se obtém por meio de medidas de posição, quer as de tendência central como moda, mediana e média aritmética, quer as separatrizes como quartil, decil e percentil. Já as medidas de dispersão indicam como os dados se distribuem, aumentando a confiança nos resultados de tendência

central, e elas incluem distribuição de frequência simples ou acumulada (absoluta e relativa), ordenamento, amplitude, desvio médio, desvio-padrão e coeficiente de variação.

Quanto ao relacionamento entre duas ou mais variáveis, ele se obtém por medidas de associação, de complexidade variável conforme método e escala adotados, de elementares à análises de regressão e fatorial, esta última permitindo identificar-se a estrutura ou o que está implícito nos dados, assim como se reduzir o próprio volume de dados (Kinneer & Taylor, 1996). No presente estudo, utilizaram-se coeficientes obtidos pela somatória dos valores dos indicadores para cada variável definida.

O processamento dos dados, isto é, tabulação, transformação, geração de variáveis, formulação e verificação de cálculos, ocorreu por meio de planilhas eletrônicas. Para as tabelas de distribuição de frequências fez-se uso do programa estatístico SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*.

O exame dos dados primários ocorreu em quatro fases. Primeiramente, os dados originais foram estudados para se obterem os resultados 'brutos' da pesquisa. Num segundo momento, somente os valores 'válidos' foram considerados, descartando-se valores nulos e brancos, para se evitarem vieses em relação às tendências manifestas. Numa terceira etapa, os dados foram transformados, onde necessário, para adequação às questões de controle previamente definidas no plano de construção do instrumento de coleta. As questões que exerceram essa função foram as seguintes:

Em matéria de imagem, parecer é mais importante do que ser.

Não se pode ter imagem daquilo que não se vê.

É possível um país, uma organização, um político, um astro do cinema ou esporte, um produto etc. criarem suas imagens na mente das pessoas.

Toda organização necessita criar uma imagem.

Imagem corporativa é um aspecto tático complementar à percepção do produto ou serviço de uma organização.

Com a internacionalização da economia, o país de origem de uma organização só

interfere em sua imagem quando o público tem idéias estereotipadas em relação àquele.

A imagem de uma organização é autônoma em relação a imagem da indústria à qual pertence.

Nenhuma outra imagem se sobrepõe à que representa a própria organização.

Reputação é outro termo para imagem corporativa.

Se uma empresa tem uma boa reputação quanto aos seus produtos, ela tem uma boa imagem como empresa.

Os atributos e as respectivas dimensões que induzem à imagem corporativa são limitados e fixos.

Toda organização deveria concentrar sua atenção num único público: o constituído pelos clientes ou consumidores, que são a razão de sua existência.

Como os interesses de diferentes públicos são separados, por vezes antagônicos, um problema com determinado público não afeta a imagem que outro tem da organização.

A organização tem que se preocupar apenas com os públicos com os quais interage. Para exercer seu papel, a organização necessita ter liberdade para agir de acordo com seus objetivos.

O desenvolvimento de uma organização se dá pela vantagem com que explora um ou mais recursos como mão-de-obra, capital e natureza.

A propaganda é a alma do negócio, pois sem ela não há imagem de empresa.

No caso de imagem corporativa, contatos face-a-face têm menor credibilidade do que comunicações de massa como patrocínios, participação em eventos comunitários e caridade.

Condições de pagamento e formas de negociação são características organizacionais, mas não de imagem corporativa.

Pode-se dizer que uma organização tem identidade somente quando faz programação visual para padronizar logomarca, materiais impressos, embalagens e uniformes.

A estrutura formal, normas e procedimentos e o comportamento dos funcionários não são itens de identidade.

Personalidade e caráter são conceitos intercambiáveis, porque o caráter diz respeito a um modo de ser ou agir que é típico de uma organização.

A personalidade refere-se mais ao comportamento do que aos aspectos materiais e mensuráveis da organização.

Só existe interesse pelos resultados financeiros, os quais ditam a orientação a ser seguida.

Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.

Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.

Imagem corporativa é responsabilidade da cúpula.

Há preferência por um perfil discreto (*low profile*), comunicando-se com os vários públicos de maneira mais informal apenas quando necessário.

É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.

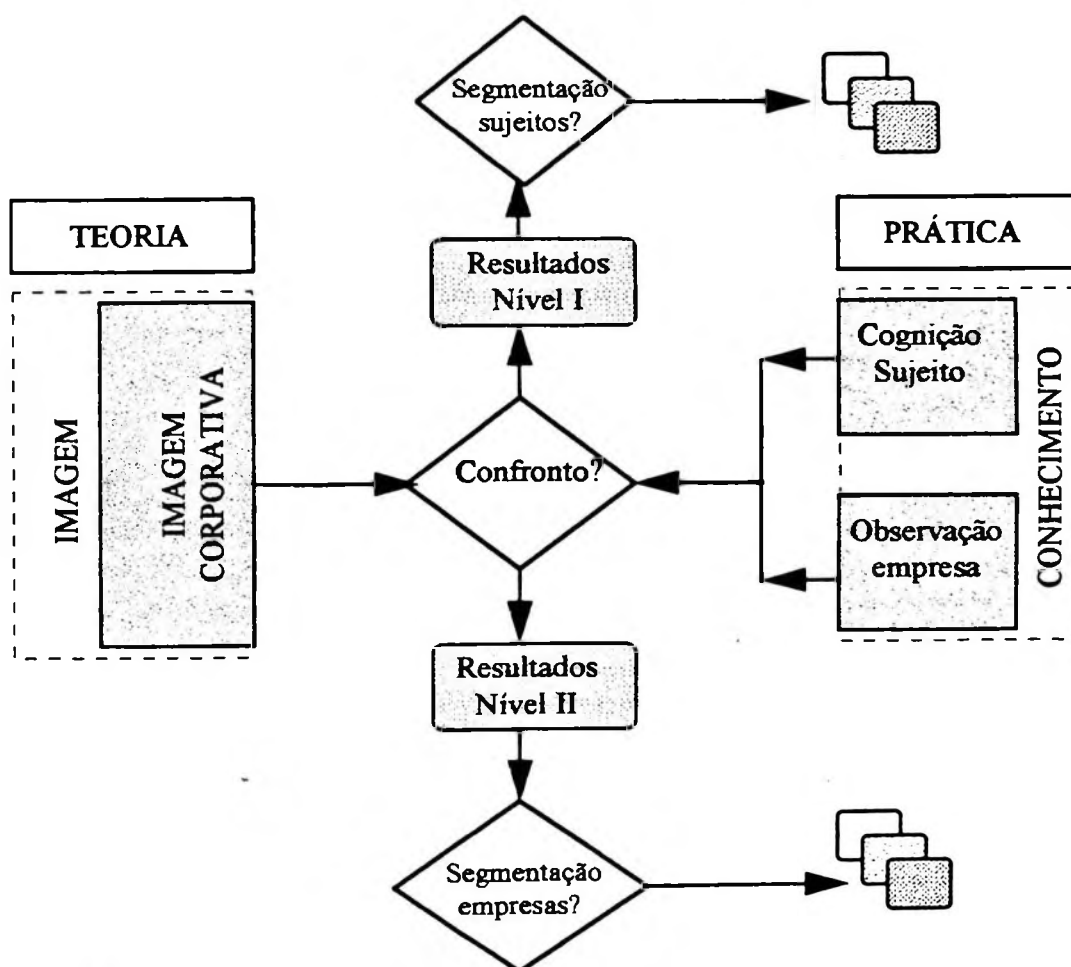
A área dominante é a de produção/operação.

Na quarta fase, os dados foram reagrupados em novas variáveis, geradas por meio de fórmulas desenvolvidas para esse propósito. A análise pormenorizada dos dados coligidos é apresentada no Capítulo IV.

### 3.6 Modelo da pesquisa

Sinteticamente, a idealização que orientou esta pesquisa está retratada no seguinte modelo:

Figura 12. Modelo da pesquisa



A presente investigação preocupou-se em estabelecer um paralelo entre a teoria anteriormente desenvolvida (imagem/imagem corporativa) e o conhecimento na prática (cognição/observação). Das informações resultantes, objetivava-se analisar, num primeiro nível, a possível existência de nítidas diferenciações entre os sujeitos pesquisados em virtude da área de atividade em que estavam envolvidos (Finanças, Marketing, Produção etc.). De igual forma, num segundo nível, identificar-se a eventual existência de sensíveis distinções dada a natureza da atividade realizada pelas empresas (serviços, fabricação de bens de consumo, bens industriais etc.).

### 3.7 Conclusão

Este capítulo abordou a seqüência de passos da pesquisa estabelecida para a realização do estudo em pauta. Depurando-se das formas de conhecimento para o saber científico, tratou-se da conceituação de método de pesquisa no seu âmbito genérico e sua aplicação a este estudo, o delineamento em pesquisa exploratória e conclusiva descritiva, e a construção do instrumento de coleta dos dados primários. Logo após, o detalhamento da população da pesquisa, as formas de coleta e análise dos dados. No encerramento, o modelo que contempla a idealização da pesquisa.

## IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Kaplan (1975, p. 136), “nenhuma percepção humana é imaculada e não o é, certamente, qualquer percepção que tenha algum significado para a ciência.” Assim, mesmo que se procure criar uma distinção entre o que se convencionou chamar de dados ‘brutos’ em relação a dados ‘trabalhados’, ambos contém elementos de inferência, ainda que em diferentes graus. Essa constatação também se faz presente no tratamento das informações coligidas nesta pesquisa, cuja estrutura compreende as seguintes partes:

- a) composição da amostra, por intermédio da classificação dos sujeitos pelos dados pessoais, e das organizações pelos dados referenciais;
- b) descrição das variáveis individuais previamente definidas, alusivas ao constructo em pauta, em duas etapas: em termos conceituais dos respondentes, e aspectos observáveis nas respectivas organizações;
- c) comportamento da amostra em relação aos componentes do modelo e às práticas ideais; e
- d) discriminação das questões do problema da pesquisa.

### 4.1 Características da amostra coletada

O Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos da FIA-FEA/USP, conhecido como USP-MBA (*Master in Business Administration*), foi criado em 1996, e hoje congrega nove modalidades: Comércio Internacional; Conhecimento, Tecnologia e Inovação; Executivo Internacional; Finanças Empresariais; Marketing; Marketing de Serviços; Recursos Humanos; Varejo; e Especialização em Administração/Capacitação Gerencial (Pesquisa revela contribuições do USP-MBA, 2000).

Em se tratando de uma população (N) finita, procurou-se massificar a distribuição do questionário, de forma que a probabilidade de participação de cada componente do público-alvo, composto por todos os alunos integrantes dos cursos acima na

atualidade, fosse eqüitativamente permitida, na proporção 1/N da totalidade de 666 elementos. Ressalve-se que o curso denominado Capacitação Gerencial<sup>2</sup> não confere a titulação de MBA propriamente dita, como os demais, porém aparece sob a mesma égide, integrando a amostra por ser de natureza similar, inclusive em termos de perfil dos participantes, embora com duração superior (2 anos). Por outro lado, os estudantes dos cursos MBA do tipo 'fechados para empresas' não foram incluídos na população, dada a possibilidade de vieses nos resultados alusivos à diversidade de organizações tencionada pela pesquisa.

Para a tabulação desta parte do questionário, que se constituiu de uma escala nominal, atribuiu-se um valor de 1 a  $n$  a cada uma das questões, de acordo com o número de alternativas existentes em cada caso. As questões não preenchidas foram consideradas como respostas em branco, ao passo que aquelas que apresentaram mais de uma notação foram anuladas, utilizando-se o valor zero, uma vez que o critério de única escolha havia sido adotado. Em ambas as situações, tais resultados foram tratados individualmente como inválidos. A amostra constituiu-se de 88 respondentes, representando 13,2% da população, cuja discriminação é apresentada na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Composição da amostra

DISTRIBUIÇÃO E RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS						
ÁREA DE ESTUDO	Nº DE CLASSES/ÁREA	Nº DE ALUNOS/ÁREA	Nº DE RESPOSTAS/ÁREA	% DE RESPOSTAS/ÁREA	% DE PART. NO TOTAL	% DE PART. TOT. VÁLIDO
Marketing	2	71	16	22,5%	18,2%	18,8%
Finanças Emp.	2	74	15	20,3%	17,0%	17,6%
Rec.Humanos	2	65	13	20,0%	14,8%	15,3%
Executivo Intl.	2	70	10	14,3%	11,4%	11,8%
Cap.Gerencial	4	141	10	7,1%	11,4%	11,8%
Con.Tec.Inov.	2	70	9	12,9%	10,2%	10,6%
Varejo	2	72	8	11,1%	9,1%	9,4%
Comércio Intl.	1	33	3	9,1%	3,4%	3,5%
Mktg.Serviços	2	70	1	1,4%	1,1%	1,2%
SUBTOTAL	19	666	85	12,8%	96,6%	100,0%
Não informada			3		3,4%	
TOTAL	19	666	88	13,2%	100,0%	100,0%

<sup>2</sup> Curso "fundamentado nas grandes áreas funcionais da administração tais como finanças, recursos humanos, marketing e produção" (Pesquisa revela contribuições trazidas pelo USP-MBA, 2000).



Dos casos válidos, a maior participação (51,7%) encontra-se, respectivamente, na especialização em Marketing (18,8%), seguida por Finanças (17,6%) e Recursos Humanos (15,3%), em princípio três áreas tradicionais de concentração em Administração. Talvez esse fato se prenda a um entendimento mais difundido junto a profissionais voltados para essas atividades a respeito do papel das pesquisas, quer externas (Marketing/Finanças), quer internas (Recursos Humanos). São também essas modalidades que apresentam maior relação de retorno do questionário, proporcionalmente à quantidade distribuída para cada especialização, isto é, por vez, 22,5%, 20,3% e 20,0%.

Há que se notar, também, que 3 respondentes não identificaram suas áreas de estudo, tendo-se constatado que preencheram as demais informações, provavelmente face a uma maior preocupação com seu anonimato, evitando-se qualquer tipo de associação, se um eventual cruzamento de dados com as fichas dos cursos fosse possível.

#### 4.1.1 Perfil dos participantes

Para que se possa entender determinado fato, mostra-se necessário examinar-se o contexto em que ele ocorre, porque geralmente ele não existe isoladamente (Pettigrew, 1985). De forma idêntica, quando se estudam opiniões emitidas por pessoas, torna-se necessário interpretá-las sob um quadro referencial que reuna características individuais e sociais que lhes são próprias. Assim, algumas variáveis definidas como relevantes para este estudo são discutidas na seqüência:

##### 4.1.1.1 Sexo e idade

Estas variáveis foram incluídas no estudo essencialmente à título classificatório da amostra, embora se admita que tais aspectos poderiam exercer influência quanto à percepção do assunto em estudo, pois a eles se poderia associar uma visão de mundo diversa, dados os papéis masculino ou feminino, e a idade, sugerindo maior ou menor experiência de vida acumulada (Engel et al., 1995). Tais

implicações, entretanto, não são destacadas nesta investigação, assumindo-se tanto o homem como a mulher indiferentemente exercerem a mesma atividade, destacando-se, entretanto, a formação profissional, a área e o cargo de atuação como diferenciais. Da mesma forma, a faixa etária, neste projeto, não está sendo tratada como condição *sine qua non* para experiência, contrariamente à ênfase dada aos anos de trabalho.

Como revela a Tabela 2, da amostra obtida, dois terços compõem-se de homens (68,2%), enquanto que as mulheres respondem por um terço, isto é, 31,8%. Esses dados estão alinhados com o perfil histórico dos inscritos nos cursos, que, segundo o boletim Executivo em Foco (1998), têm forte concentração masculina, à exceção da área Recursos Humanos, com uma proporção mais equilibrada. De acordo com o citado informativo, essa relação era 80%-20% no primeiro semestre de 1998, e 76%-24% no segundo semestre do mesmo ano, o que eventualmente pode indicar uma tendência de participação feminina crescente à medida que o programa se consolida e as mulheres ascendem nos postos de trabalho.

Tabela 2. Distribuição da amostra por sexo

SEXO	n VÁLIDOS	% PART.
Masculino	60	68,2%
Feminino	28	31,8%
TOTAL	88	100,0%

Quanto à idade, na medida em que questões diretas sobre informações que podem ser consideradas constrangedoras, ou provocadoras de falsificações, devem ser evitadas (Selltiz et al., 1975), optou-se por defini-la em 3 categorias, a saber: até 35 anos, cujo racional foi abranger a faixa de jovens iniciantes a indivíduos com tempo médio de carreira; de 35 a 55 anos, envolvendo uma faixa que teoricamente detém elementos com maturidade profissional, na maioria

das vezes em posições de direção, ainda ascendendo hierarquicamente; e acima de 55 anos, idem anterior, porém detentores de carreira já consolidada, com possibilidade de afastamento da vida profissional. Note-se que ainda assim um respondente deixou de assinalar a informação, já desconsiderada do total. Como indica a Tabela 3, a amostra ratificou a tendência já verificada da população desse tipo de curso, cuja maior incidência ficou na faixa até 35 anos (60,9%), seguida pelos participantes de 35 a 55 anos, com 39,1%. Tal constatação está presente num recente levantamento realizado pela própria instituição de ensino, notadamente junto a ex-alunos, que consolidou a forte concentração deles no grupo etário situado entre 30 e 40 anos (60,4%) (Administração em Pauta, 2000).

Tabela 3. Distribuição da amostra por idade

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
menos de 35 anos	53	60,9%
de 35 a 55 anos	34	39,1%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.1.2 Formação profissional

Como existe um número bastante extenso de carreiras e educação formal entre as ciências exatas, humanas e biológicas, optou-se por agrupá-las em 8 categorias, dando-se margem à manifestação de outras alternativas. Através da Tabela 4, observa-se que a maioria (87,0%) dos participantes da amostra é graduada em Administração/ Economia/ Contabilidade e áreas afins (52,9%), e em Engenharia/ Tecnologia/ Informática e áreas correlatas (34,1%). A formação em Psicologia/ Direito e afins aparece em terceiro lugar, mas numa quantidade menos representativa (4,7%). É interessante notar que um levantamento anterior da instituição apontava Engenharia como cadeira principal, com 24% a 28% de participação, seguido por Administração com 22% e outros campos de Humanas em terceiro

lugar, 17% a 22% (Executivo em Foco, 1998). Uma possível explicação para essa inversão de posições pode estar no fato de que as novas modalidades de cursos atraíam uma variedade maior de profissionais provindos da área de Administração, cujo campo é versátil e aplicável a diferentes tipos de organizações. Por outro lado, se anteriormente os indivíduos buscavam complementação em outra especialidade, no caso engenheiros em Administração, na atualidade se observa a necessidade de contínuo aperfeiçoamento, requerendo maior aprofundamento na própria área de formação.

Na especificação Outra, foram identificadas 2 respostas: Esporte (que aqui se interpreta como Educação Física) e Biblioteconomia. Três respondentes invalidaram suas respostas ao apontar duas formações, Administração e Engenharia, um dos quais mencionando-as na categoria Outra. Uma vez que se havia estabelecido uma única escolha como critério de medida, pressupunha-se a assinalação da mais significativa para o respondente, o que leva a acreditar que para esses elementos não exista uma área predominante, ou tenham sentido a ausência de um campo específico para informarem escolaridade adicional.

Tabela 4. Formação profissional

ÁREA	n VÁLIDOS	% PART.
Administração/Economia/Contabilidade/Comunicação/afins	45	52,9%
Engenharia/Tecnologia/Arquitetura/Informática/afins	29	34,1%
Psicologia/Sociologia/Direito/afins	4	4,7%
Física/Química/Matemática/Estatística/afins	2	2,4%
Medicina/Odontologia/Veterinária/Biologia/afins	2	2,4%
Filosofia/Geografia/História/Letras/afins	1	1,2%
Biblioteconomia	1	1,2%
Educação Física	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.1.3 Experiência profissional

O exercício profissional, por outro lado, como denota a Tabela 5, registra uma amplitude de 28 anos, cujo valor mínimo está em 3 anos

de atividade e chega a 31 anos, no extremo máximo, situando-se a média em 13 anos de experiência (desvio médio de 7,030), com um respondente deixando de informar o dado, já desclassificado do total. Todos os indicadores demonstram a coesão da amostra, cuja moda está em 10 anos (12,6%), seguida pela indicação individual de 15 anos em segundo plano (8,0%). A mediana está contida na faixa de 12 anos de experiência, o que fortalece um perfil intermediário, ascendente, em termos de carreira, com uma nítida concentração entre 7,5 anos (1º quartil) e 16,5 anos (3º quartil), respondendo por 55,2%. Os dados atuais alinham-se com os de 1998, que reportava a média de 13,5 anos de experiência profissional (Executivo em Foco, 1998).

Tabela 5. Experiência profissional em anos

<b>EXERCÍCIO DA ATIVIDADE (em anos)</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
10	11	12,6%
15	7	8,0%
6	5	5,7%
7	5	5,7%
12	5	5,7%
13	5	5,7%
20	5	5,7%
3	4	4,6%
4	4	4,6%
5	4	4,6%
8	4	4,6%
25	4	4,6%
11	3	3,4%
14	3	3,4%
16	3	3,4%
21	3	3,4%
9	2	2,3%
17	2	2,3%
30	2	2,3%
18	1	1,1%
22	1	1,1%
24	1	1,1%
26	1	1,1%
27	1	1,1%
31	1	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.1.4 Área de atuação

A maior frequência individual, de acordo com a Tabela 6, está na área de Marketing/Comercial com 32,9% das respostas válidas, seguida por Financeira/Administrativa e Recursos Humanos, empatadas com 15,9%. A categoria Outra, com 9 inserções, representou 11,0% do grupo, cujas respostas foram as seguintes: Jurídica, Comunicação, Consultoria, Vendas e Serviços, Atendimento a Cliente, Engenharia, Pesquisa, Técnica, Pesquisa e Desenvolvimento. Dois casos não foram preenchidos, sendo eliminados desse total. Quatro outras respostas também foram descartadas do total, por dupla ou tripla notação, a saber: 1) a.Financeira/Administrativa/ b.Recursos Humanos/ c.Sistemas; 2) a.Industrial/Operacional/Produção/ b. Marketing/ Comercial; 3) a.Marketing/Comercial/ b.Recursos Humanos; 4) a.Financeira/Administrativa/ b.Sistemas. Tais informações, em conjunto com as demais respostas desses respectivos questionários, levam a inferir que provavelmente se trate de acúmulo de funções, pois nas duas primeiras os respondentes são gerentes de empresas médias, como também é o caso do terceiro, na posição de diretor / presidente. Essa hipótese também se aplica ao gerente do quarto caso, embora se trate de uma empresa grande, sugerindo mais uma vinculação entre as áreas.

Tabela 6. Área de atuação profissional

ÁREA FUNCIONAL	n VÁLIDOS	% PART.
Marketing / Comercial	27	32,9%
Financeira / Administrativa	13	15,9%
Recursos Humanos	13	15,9%
Industrial / Produção / Operacional	8	9,8%
Presidência / Gestão Geral	6	7,3%
Sistemas	6	7,3%
Outra	9	11,0%
TOTAL	82	100,0%

Outrossim, da análise das respostas gravadas na classe Outra, faz-se a seguinte realocação: (especialista/técnico em) Vendas e Serviços

como integrante da área Marketing/Comercial, e (chefe/supervisor de) Engenharia como parte da área Operacional, ambos em indústria (bens industriais) de origem americana e europeia, respectivamente. Infere-se que a última situação também se aplica ao caso de área Técnica (especialista/técnico, formado em Medicina/ Veterinária/ Biologia, em indústria do ramo agrícola/pecuário, de origem europeia), aqui reajustado para área Operacional. Similarmente, o item apontado Pesquisa e Desenvolvimento está sendo convertido para onde é tradicionalmente lotado, na área Industrial/Operacional (gerente, engenheiro, setor Indústria, segmento automobilístico, origem europeia, porte grande). Da resposta Atendimento a Clientes, o dado está sendo transposto para área Comercial (gerente, engenheiro, organização de serviço, ramo telecomunicações, origem americana, porte médio/grande). Os 4 casos remanescentes serão mantidos na classificação Outra, ponderando-se que Consultoria e Pesquisa sugerem tratar-se de cargos de assessoria (*staff*) no setor de serviços (organizações estrangeiras de grande porte), enquanto que Comunicação e Jurídica são cargos gerenciais em empresas nacionais de serviço, nos segmentos comunicação e educacional, pequena e média, respectivamente. Assim, a nova distribuição de frequências apresenta-se na Tabela 7 adiante:

Tabela 7. Área de atuação profissional revisada

ÁREA FUNCIONAL	n VÁLIDOS	% PART.
Marketing / Comercial	29	35,4%
Financeira / Administrativa	13	15,9%
Recursos Humanos	13	15,9%
Industrial / Produção / Operacional	11	13,4%
Presidência / Gestão Geral	6	7,3%
Sistemas	6	7,3%
Consultoria	1	1,2%
Pesquisa	1	1,2%
Comunicação	1	1,2%
Jurídica	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.1.5 Cargo ocupacional

Este é um campo cuja nomenclatura é extensa e, muitas vezes, própria a cada organização. Com o objetivo de generalizá-lo, englobando instituições públicas e privadas, foram criadas 9 categorias. A Tabela 8 indica que a maior presença dos casos válidos está com a posição de gerente (59,5%), seguida pela de diretor / presidente (16,7%), e chefe / coordenador / encarregado / supervisor (14,3%). Tal fato reforça o dado histórico da moda recaindo no cargo gerencial (52% reportado em 1998) (Executivo em Foco, 1998). Uma resposta foi invalidada por indicar duas alternativas: a) gerente e b) chefe / coordenador / encarregado / supervisor. Três respondentes não preencheram a informação. Duas notações estão na classe Outro, sendo que uma se mostra justificável por indicar Consultoria como área funcional.

Tabela 8. Distribuição da amostra por cargo

<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
Gerente	50	59,5%
Diretor/ presidente	14	16,7%
Chefe/ coordenador/ encarregado/ supervisor	12	14,3%
Especialista/ técnico	4	4,8%
Analista/ assistente/ auxiliar/ secretário	2	2,4%
Consultor	1	1,2%
Outro	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.2 Perfil das organizações dos participantes

São muitas as características que diferenciam as organizações, definindo sua postura frente a determinados fatos ou assuntos. Alguns aspectos que podem influenciar a atitude corporativa foram definidas para este estudo, e elas incluem o tipo de capital que a mantém, o dinamismo do setor econômico e segmento em que atua, o porte da organização, e ainda sua origem, delineando os valores culturais que a orientam. Estas variáveis são descritas abaixo.



#### 4.1.2.1 Setor econômico

Os setores primário, secundário e terciário da economia foram distribuídos em 5 classes, respectivamente, 2, 1, 2. Pela Tabela 9, nota-se que as maiores incidências, com valores mais próximos, estão em Indústria (47,1%) e Serviço (46,0%). Uma pequena parcela dos respondentes está vinculada ao setor Comércio (6,9%). Uma resposta foi invalidada, por assinalar indústria e comércio simultaneamente, ratificando-a à parte como se o participante se referisse à razão social da empresa – Ind. e Com., pois as outras informações sobre a organização indicam bens de consumo, norte-americana, porte grande.

Tabela 9. Setor econômico das organizações

SETOR ECONÔMICO	n VÁLIDOS	% PART.
Indústria	41	47,1%
Serviço	40	46,0%
Comércio	6	6,9%
TOTAL	87	100,0%

#### 4.1.2.2 Segmento de atividade

Dadas as múltiplas classificações que este fator pode assumir, optou-se por um agrupamento genérico com 17 categorias que pudessem ser suficientemente abrangentes para atender o universo, alocando-se a última (Outra) para casos específicos. A Tabela 10 revela que a maior frequência reportada foi Bens de consumo (21,6%), seguida pela de Bens industriais, Bancário/Financeiro/Seguro e Prestação de serviços, todos os três empatados com 13,6% das indicações válidas. Na terceira colocação está a classe Outra (12,5%), que contém 11 inserções assinaladas como: Entretenimento/mídia, Energia, Autopeças (2), Telecomunicações (2), Químico, Segurança, Automobilístico, Informação e Tecnologia, Indústria.

Examinando-se esses dados em conjunto com os do setor econômico, nota-se que a proporção demonstra certa coerência com a pesquisa levada a efeito pela universidade em data recente, já citada, cujos respondentes apontaram as áreas de atuação de suas organizações em serviços (42,6%), indústria (38,1%), comércio (9,4%) e outros (9,8%).

Tabela 10. Segmento de atividade das organizações

SEGMENTO DE ATUAÇÃO	n VALIDOS	% PART.
Bens de consumo	19	21,6%
Bens industriais	12	13,6%
Bancário / Financeiro / Seguro	12	13,6%
Prestação de serviços	12	13,6%
Construção	5	5,7%
Lojista / Supermercadista	3	3,4%
Atacadista / Distribuidor	2	2,3%
Comunicação	2	2,3%
Educacional	2	2,3%
Farmacêutico / Hospitalar / Saúde	2	2,3%
Administração Pública	1	1,1%
Agrícola / Pecuário	1	1,1%
Transporte	1	1,1%
Sem segmento preponderante (conglomerado)	3	3,4%
Outro	11	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100,0%</b>

Avaliando-se as respostas contidas na classe Outra, surge a possibilidade de reenquadramento nas categorias anteriores, a saber: Autopeças, como o próprio nome diz, essencialmente lida com partes e componentes para a indústria automotiva (montadoras), razão pela qual se pode aplicar a Bens industriais (questionários também indicam setor Indústria). Telecomunicações (ambos apontam setor Serviço), por seu turno, é uma das formas (física) de comunicação à distância, daí sua realocação nesse segmento. A notação somente mencionada Indústria foi invalidada, já que Bens de consumo e Bens industriais seccionam aquela em dois grandes grupos, que permitem a inclusão de diversos ramos. A esse respeito, o caso citado como Químico poderia ser igualmente englobado em Bens industriais, na medida em

que esse tipo de organização (setor Indústria no questionário) em princípio fornece produtos para processamento por outras empresas, como fios para tecelagem, plásticos e borrachas como matéria prima para produção de terceiros, agrotóxicos, corantes e aromatizantes para a indústria alimentícia etc. A indicação Automobilístico (setor Indústria) foi transferida para Bens de consumo. Já as menções Segurança, Energia e Informação/Tecnologia (indicadas como setor Serviço pelos participantes), poderiam ser inseridas na categoria Prestação de Serviços, a qual representa um número infinito de ramos ou especialidades. Esse também é o caso de Entretenimento/mídia (setor Serviço), mas que pela sua natureza distintiva poderia ter sido colocado à parte, se existisse uma classe sob a designação Entretenimento/Lazer, mostrando-se pertinente, portanto, permanecer na categoria Outra sob essa especialidade. Estas alterações estão refletidas na Tabela 11.

Tabela 11. Segmento de atividade das organizações revisado

SEGMENTO DE ATUAÇÃO	n VÁLIDOS	% PART.
Bens de consumo	20	23,0%
Bens industriais	15	17,2%
Prestação de serviços	15	17,2%
Bancário / Financeiro / Seguro	12	13,8%
Construção	5	5,7%
Comunicação	4	4,6%
Lojista / Supermercadista	3	3,4%
Atacadista / Distribuidor	2	2,3%
Educacional	2	2,3%
Farmacêutico / Hospitalar / Saúde	2	2,3%
Administração Pública	1	1,1%
Agrícola / Pecuário	1	1,1%
Entretenimento/lazer	1	1,1%
Transporte	1	1,1%
Sem segmento preponderante (conglomerado)	3	3,4%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.2.3 Capital mantenedor

Com duas alternativas de resposta, indicadas na Tabela 12, 92,8% dos casos válidos indicaram capital privado *versus* 7,2% para capital

público. Uma inserção apresentou múltiplo preenchimento, ao passo que 4 respondentes deixaram de prestar informações, desconsiderando-se os 5 casos desse total.

Tabela 12. Distribuição das organizações por tipo de capital

<b>CAPITAL</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
Privado	77	92,8%
Público	6	7,2%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.2.4 Origem

Pensando-se em termos continentais, foram criadas 5 classes, dividindo-se a América em latina e norte-americana, mas se assumindo a Austrália/Nova Zelândia como parte da área de influência da Ásia. Uma sexta classe, referente à origem nacional da organização, foi também adotada.

Na Tabela 13, nota-se que, dos dados válidos coletados, 38,8% são brasileiras, seguido por 34,1% de organizações norte-americanas (um respondente destacou Canadá), e 25,9% são européias. Três casos foram eliminados por dupla citação: européia e norte-americana (2), nacional e européia. Uma possível explicação para esse fato pode estar numa eventual incorporação ou algum tipo de associação entre empresas, apesar de que as diretrizes de uma organização, mesmo em situações como estas, geralmente emanam da empresa dominante.

Tabela 13. Origem das organizações

<b>ORIGEM</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
Nacional	33	38,8%
Norte-americana	29	34,1%
Européia	22	25,9%
Latino-americana	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>

Agregando-se os valores em dois grupos, nacional e internacional, obtém-se uma maioria de 60,0% das organizações pertencentes a grupos estrangeiros.

#### 4.1.2.5 Porte em faturamento anual e número de funcionários

A Tabela 14 indica que em termos de faturamento, a maioria das organizações situa-se na categoria grande (acima de R\$ 180 milhões ou US\$ 100 milhões/ano), somando 65,9% dos casos, com o terço restante distribuído entre média, com 18,2%, e pequena (15,9%), esta identificada na faixa até R\$ 18 milhões ou US\$ 10 milhões/ano.

Tabela 14. Porte das organizações em faturamento anual

<b>FATURAMENTO ANUAL</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
Mais de R\$ 180 milhões	58	65,9%
R\$ 18 a R\$ 180 milhões	16	18,2%
Menos de R\$ 18 milhões	14	15,9%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100,0%</b>

Os resultados obedecem à mesma tendência quando se classificam as organizações quanto ao número de funcionários, com uma maior migração do porte pequeno para médio. Observa-se, na Tabela 15, que 89,2% das organizações contam com 100 ou mais elementos em seus quadros, apresentando as seguintes distribuições: 67,5% para porte grande (acima de 1000) e 21,7% para médio. Organizações com menos que 100 integrantes somam 10,8% do total de casos válidos. Quatro respondentes não informaram, e um quinto fez dupla notação, tornando-os nulos.

Tabela 15. Porte das organizações em n° de funcionários

<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>n VÁLIDOS</b>	<b>% PART.</b>
Mais de 1000	56	67,5%
100 a 1000	18	21,7%
Menos de 100	9	10,8%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>

### 4.1.3 Conhecimento sobre o tema

A fim de se identificarem alguns elementos formadores das opiniões dos respondentes, foram adotados os seguintes critérios: conhecimento teórico e experiência vivida.

#### 4.1.3.1 Referencial teórico

Neste quesito consideraram-se possíveis fontes de informação para fundamentar o conhecimento do respondente, adotando-se 11 categorias. Dos casos válidos, apresentados na Tabela 16, a maior concentração refere-se a material no trabalho, representando 28,0%, seguida por revista de negócios (26,7%) e ouvir falar (16,0%). É relevante mencionar-se que um percentual elevado da amostra como um todo, 14,8%, referente a 13 casos, foi anulado por múltiplas notações: 7 com 2 inserções, 3 com 3, 1 com 4, 2 com 6. Jornal aparece 4 vezes, revista 10 vezes, televisão 3, internet 5, livro de negócios 4, ouvir falar 4, material no trabalho 2, escola 2, curso específico 5, totalizando 39 indicações. Ainda que as instruções explicitassem resposta única, com reforço na própria questão para se apontar o principal meio de informação, as várias marcações podem indicar a incerteza do respondente quanto ao seu embasamento, ou a captação de dados eventuais em um ou outro meio, já que a palavra imagem, não necessariamente corporativa, é fartamente mencionada na mídia e outras fontes. Por outro lado, pode também significar a intenção do respondente em demonstrar o uso de diversas alternativas de informação.

Tabela 16. Fontes de informação sobre imagem corporativa

<b>FONTES</b>	<b>n VALIDOS</b>	<b>% PART.</b>
Material no trabalho	21	28,0%
Revista de negócios	20	26,7%
Ouvir falar	12	16,0%
Jornal	5	6,7%
Livro de negócios	5	6,7%
Curso específico	4	5,3%
Escola	3	4,0%
Internet	2	2,7%
Televisão	2	2,7%
Nenhum	1	1,3%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.1.3.2 Vivência aplicada

Esta questão objetivava investigar a experiência direta do respondente com o assunto imagem corporativa. À semelhança da questão anterior, solicitava-se a marcação da alternativa mais pertinente a cada indivíduo. Levando-se em conta os dados válidos, como aponta a Tabela 17, 54,1% da amostra considerou ser responsabilidade indireta da função ocupada, e 28,2% declarou ainda não ter experiência no assunto, ou seja, 82,3% dos participantes não tiveram envolvimento com o tema. Cabe esclarecer-se que o tópico 'responsabilidade indireta de minha função' tinha por objetivo representar o que se poderia chamar de senso comum nas organizações, de que a imagem é responsabilidade de todos os funcionários, posto que é uma noção amplamente comentada nos meios de comunicação empresariais na atualidade. Se bem que verdadeiro, tal fato não implica em experiência no assunto, razão pela qual se aplicou o termo 'indireta'. Por outro lado, três casos que manifestavam situações vividas, foram anulados por dupla e tripla notação: ter desenvolvido material/ser responsável pelo gerenciamento; ter trabalhado com o tema/ser responsabilidade indireta da função; e ter desenvolvido material/ter trabalhado com o tema/ser responsabilidade indireta da função. Não

se pode deixar de notar a tendência contraditória destas duas últimas colocações, face às considerações acima apresentadas, embora o terceiro caso demonstre uma lógica interna quando cruzado com outras respostas formuladas pelo mesmo participante (cargo de direção, área Marketing/Comercial, segmento lojista/supermercadista, fonte revista e televisão), sugerindo atribuições da posição. Justificativa semelhante se apresenta no primeiro caso (cargo de direção, área Marketing e Recursos Humanos, segmento prestação de serviços, fonte escola e curso específico).

Tabela 17. Experiência vivida sobre imagem corporativa

EXPERIÊNCIA	n VÁLIDOS	% PART.
Ser responsável indireta de minha função	46	54,1%
Ter trabalhado com o tema	6	7,1%
Ter pesquisado a respeito	5	5,9%
Ser responsável pelo gerencia/o do tema na organização	3	3,5%
Ter desenvolvido material a respeito	1	1,2%
Ainda não tenho experiência no assunto	24	28,2%
TOTAL	85	100,0%

Sintetizando as informações alusivas à população amostrada, tem-se o seguinte: predominância de respondentes do sexo masculino, com idade até 35 anos, formados em Administração ou Engenharia, com uma média de 13 anos de experiência profissional, ocupando cargos de chefia em Marketing, Finanças e Recursos Humanos em organizações privadas, estrangeiras, de grande porte, nos setores indústria e serviço. Sua fundamentação sobre imagem corporativa advém principalmente de material no trabalho, revista de negócios e ouvir falar, e a maioria não lidou diretamente com o assunto na prática.

#### 4.2 Descrição das variáveis definidas no contexto teórico

Esta etapa oferece uma visão geral do comportamento da amostra em termos de concordância ou discordância às variáveis apresentadas na parte conceitual do questionário.



Na tabulação deste bloco, atribuiu-se um valor a cada uma das alternativas de resposta às afirmações apresentadas. Ainda que se esteja ciente da natureza ordinal da escala delineada na investigação, ela está sendo assumida como se fosse intervalar, de igual distância entre os pontos, como um procedimento habitualmente validado em pesquisas sobre atitudes, opiniões e conscientização (Krech, Crutchfield & Ballachey, 1962). O propósito é designar-se uma posição numérica a um respondente numa medição contínua, indicando, por exemplo, a valência de sua atitude frente a determinado assunto (ibid.).

Numa segunda etapa, as respostas individuais em branco e nulas (dupla notação) foram eliminadas dos respectivos totais. Da mesma forma, as marcações 'não tenho opinião' foram desconsideradas dos casos válidos, pela possibilidade de distorção dos índices estatísticos.

Diferentemente das escalas tradicionais de Thurstone e Likert, que trazem um ponto intermediário, de indiferença, na posição central da escala, isto é, não concordância ou discordância de alguma afirmação, a categoria 'não tenho opinião' foi criada com o objetivo de permitir ao respondente manifestar-se não estar familiarizado com determinada variável, uma vez que as questões desta fase trabalharam a teoria, sendo colocada ao final da escala. Portanto, mesmo que eliminados da medição da tendência, para efeitos de análise, serão feitos comentários quando o percentual de indicações nessa categoria ultrapassar 5% do total da amostra.

A seguir são discriminadas as tendências, identificadas por meio das frequências relativas, em relação aos indicadores/questões isoladas, agrupadas sob cada variável do estudo. Para uma melhor compreensão do posicionamento dos respondentes em termos de concordância ou discordância, as duas graduações, 'em parte' e 'no todo', aplicáveis aos dois extremos da escala, foram reunidas em uma única região para cada. Assume-se, também, que um resultado situado na faixa compreendida entre as duas regiões opostas, isto é, 45% a 55%, indique uma posição intermediária, indefinida entre ambas.

#### 4.2.1 Organização

A interpretação dos respondentes sobre o que é organização, e principalmente sua interação com o ambiente, é relevante para o estudo de imagem, já que aquela é o objeto da imagem corporativa. A organização constitui um tema-chave no campo da Administração, assim como causa para a própria existência deste.

Vistas em conjunto, conforme demonstrado na Tabela 18 (p. 140), as questões deste bloco marcaram forte posicionamento de concordância, com um resultado superior a 70% em 7 das 8 afirmações. A questão restante indicou discordância por parte de 2/3 dos respondentes.

Estudando-se as respostas às afirmações individuais, tem-se o seguinte: a maioria dos casos válidos mostra que o grupo concorda que a sociedade moderna não pode prescindir das organizações (83,6%), pontificando a importância das organizações, que formam a base da sociedade atual (Chiavenato, 1993; Gibson et al., 1981; Toffler, 1981). Traz motivo de preocupação, entretanto, o fato dessa afirmação registrar um alto número de indicações invalidadas de 'não tenho opinião' (9,1%). Se pesadas em conjunto com as de discordância, ter-se-ia 1/4 dos respondentes provavelmente desacreditando da permeabilidade das organizações no contexto social.

Já a definição habitualmente encontrada na literatura organizacional (Gibson et al., 1981), de que as organizações são pessoas em coordenação constante para uma finalidade comum, teve ampla favorabilidade (94,2%), embora com uma pontuação bastante equilibrada entre concordância parcial e total, podendo indicar alguma parcela de dúvida com relação ao enunciado.

Situação similar é encontrada para a colocação que trata da organização dentro de um contexto sistêmico (Miller & Rice, 1967) sob o enfoque biológico

(Morgan, 1996). Organização é um sistema aberto com características semelhantes a um ser vivo recebeu 90,7% de concordância dos respondentes, distribuída entre parcial e total. Aqui se poderia especular que o respondente não partilha da metáfora biológica da organização, porém ao se afirmar que a organização é um sistema, admite-se que ela existe por meio de um processo de troca com o meio-ambiente, o que conduz à questão complementar, a organização é agente e paciente no seu desenvolvimento. Os resultados aqui também têm o mesmo desempenho favorável da amostra (73,9%), todavia demonstram a maior frequência de discordância (26,1%) entre as questões positivamente respondidas, cujo índice diverge dos 9,4% da questão precedente, sugerindo um provável desajuste no foco de ambas as questões, porque em se assumindo que a organização é um sistema aberto, ela então se desenvolveria em interação com o ambiente.

Tal dualidade de relacionamento organização-ambiente é ratificada na afirmação uma organização responde por outros interesses além de seus próprios, à qual os informantes responderam positivamente em 82,7% dos casos. Por outro lado, 87,0% parece acreditar que para exercer seu papel, a organização necessita ter liberdade para agir de acordo com seus objetivos, o que indica uma marcante contradição, pois se a organização faz o que quer para atingir seus objetivos, ela tende a olhar para si própria, não se importando com o ambiente no qual se assenta, seja ele natural, social etc., como a história o demonstra. Tal enfoque retrata mais uma organização como um sistema fechado, voltada para dentro, do que o seu oposto.

De forma condizente, e ainda no sentido oposto ao esperado, a amostra também se manifesta favorável (87,0%) à afirmação de que o desenvolvimento de uma organização se dá pela vantagem com que explora um ou mais recursos como mão-de-obra, capital e natureza. Quando algo ou alguém tira vantagem da exploração de outra parte, implica que esta, por seu turno, é explorada com desvantagem. A minimização de tal postura, assim como da anterior, poderia estar no registro da moda da amostra no intervalo

de concordância parcial, mas esse aspecto se dilui quando se cruza com a sentença que lhes faz oposição, de que a organização só muda mediante pressão da sociedade. Nesta, embora a amostra concorde em 30,7%, ela aponta significativa discordância em 69,3% dos casos, provavelmente não levando em conta os acontecimentos históricos desde a Revolução Industrial, ou, para se falar em algo mais recente, as forças sociais que demandam novas atitudes corporativas como consumidores, ambientalistas, autoridades governamentais etc. Poder-se-ia aqui ponderar que os respondentes pensaram na atitude proativa das organizações em relação a seus produtos ou serviços, por exemplo. Entende-se, porém, que seria ingênuo se pensar que no processo de oferta de um melhor produto não estivessem embutidas uma maior exigência e seletividade por parte do consumidor, uma resposta à dinâmica concorrencial, uma necessidade no atendimento dos interesses dos acionistas etc. De acordo com Pettigrew (1985), a maioria dos fatos reveste-se de complexidade e interveniência com outros, necessitando serem observados sob a ótica contextual.

No seu âmbito global, o posicionamento da amostra às questões deste bloco parece sugerir uma possível tendência de se ver a organização como uma entidade com maior poder e independência em relação ao ambiente do que várias situações têm mostrado na realidade. Um exame mais detalhado desse ponto envolve outras variáveis que a descrevem, avaliadas na seqüência.

Tabela 18. Comportamento da amostra com relação ao conceito de organização

ORGANIZAÇÃO	n VALIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		DISCORDA		CONCORDA		DISCORDANCIA	CONCORDANCIA		
		No todo	Em parte	No todo	Em parte				
A sociedade moderna não pode prescindir das organizações. Para exercer seu papel a organização necessita ter liberdade para agir de acordo com seus objetivos.	79	3,8%	12,7%	22,8%	60,8%	16,5%	83,6%	3,4	0,855
Organização é um sistema aberto com características semelhantes a um ser vivo. O desenvolvimento de uma organização se dá pela vantagem com que explora um ou mais recursos como mão-de-obra, capital e natureza. As organizações são pessoas em coordenação constante para uma finalidade comum.	85	1,2%	11,8%	49,4%	37,6%	13,0%	87,0%	3,2	0,701
A organização só muda mediante pressão da sociedade. A organização é agente e paciente no seu desenvolvimento. Uma organização responde por outros interesses além de seus próprios.	86	4,7%	4,7%	46,5%	44,2%	9,4%	90,7%	3,3	0,768
	87	2,3%	13,8%	55,2%	28,7%	16,1%	83,9%	3,1	0,716
	86	0,0%	5,8%	46,5%	47,7%	5,8%	94,2%	3,4	0,603
	88	38,6%	30,7%	25,0%	5,7%	69,3%	30,7%	2,0	0,934
	88	10,2%	15,9%	36,4%	37,5%	26,1%	73,9%	3,0	0,977
	87	5,7%	11,5%	28,7%	54,0%	17,2%	82,7%	3,3	0,893

#### 4.2.1.1 Personalidade

Desde a década de '50, o termo personalidade vem sendo aplicado às organizações, conforme comentado nos tópicos 2.5.1 e 2.5.3. A personalidade reforça o aspecto interacionista já formulado em organização, interpretando-se ambos os conceitos teóricos como correlatos.

Neste conjunto, apresentado na Tabela 19 (p. 144), houve concordância em todos os quesitos, 5 dos quais bastante acentuada (4 com indicação acima de 70%), e 1 colocando-se na região intermediária, que compreende a pontuação obtida entre 45% e 55% dos dois pólos – discordância e concordância. Chama a atenção, todavia, o fato de a moda, na maioria, situar-se na categoria parcial.

Analisando-se individualmente cada questão, cabe tecerem-se alguns comentários: 84,7% da amostra parece concordar (com reserva, com a moda no intervalo parcial) com a definição adotada pela Psicologia para o ser humano, aqui transplantada para a organização, de que personalidade é a soma de todas as características individuais da organização. Mas em seguida se contrapõe a essa abrangência holística, ao se manifestar favorável (68,3%), com parcialidade, ao enunciado de que a personalidade refere-se mais ao comportamento do que aos aspectos materiais e mensuráveis da organização. Neste caso, aspectos materiais e mensuráveis como, por exemplo, edifícios, forma legal de participação societária, processo de produção etc., são características constitucionais da organização, portanto, parte de sua personalidade. Para Klockhohn e Murray (1953, p. 108), a formação da personalidade ocorre por determinantes constitucionais e ambientais, “sendo produto de disposições herdadas e de experiências ambientais”. O que se observa na questão em discussão, no entanto, é que somente 1/3 dos respondentes manifestou a discordância esperada.

Entende-se que essa dualidade, herança-meio, é um dos preceitos básicos a respeito da personalidade e o grupo amostral apresenta-se favorável a duas outras questões que também trabalham tal aspecto. Em os fundamentos da personalidade são definidos pela filosofia do fundador ou principal dirigente, mas moldados pela cultura junto com os empregados da organização, tem-se 89,6% de concordância, com a mais forte incidência no intervalo parcial do conjunto. É curioso notar que os respondentes corroboram Jung (1981, p. 176) em sua assertiva de que “a personalidade [...] só se desenvolverá aos poucos por meio da vida e no decurso da vida”, fortemente concordando (89,3%, com a única moda no intervalo total deste bloco) com o fato de que a personalidade da organização só se desenvolve em contato com o ambiente, não podendo dizer-se acabada em dado momento, o que não se coaduna com a postura anterior de discordância à organização ser agente e paciente no seu desenvolvimento. Essa discrepância leva a inferir que provavelmente a amostra não percebe a inter-relação entre os dois conceitos.

Essa inferência se reforça pela seguinte linha de raciocínio: se a personalidade é dinâmica, sendo constituída paulatinamente, ela não está fechada, formada, razão pela qual é impossível conhecer-se a personalidade de uma organização na íntegra. Além disso, como salienta Allport (1973, p. 46), o conceito de personalidade implica não só os aspectos externos da pessoa (*persona* no latim clássico), como também “seu verdadeiro conjunto de qualidades íntimas e pessoais.” Da mesma forma que não se pode conhecer uma pessoa na sua complexidade, mas apenas algumas facetas, características, comportamento que são dados a conhecer, assim também o é com relação à organização. A amostra, no entanto, apresentou uma tendência intermediária, com a média situada em 2,6, com ligeira pendência à concordância em 55,2% dos casos.

Igualmente inter-relacionada à personalidade, e por vezes encontrada como sinônima, está a variável caráter (Allport, op.cit.). Aparentemente, a amostra tendeu (com ênfase parcial) a concordar (74,0%) com tal simbiose na afirmação personalidade e caráter são conceitos intercambiáveis, porque o caráter diz respeito a um modo de ser ou agir que é típico de uma organização. O objetivo desta afirmação era apresentar uma definição de caráter que pudesse ser comparada com a de personalidade, identificando-se suas diferenças, pois caráter é geralmente relacionado aos traços alusivos a valores, na medida em que, como expressa Allers (1946, p. 32), “o caráter representa algo de comum, nas ações e conduta de um homem [...]”. O que se destaca nesta questão, contudo, é o alto índice de casos desconsiderados (9) no intervalo ‘não tenho opinião’ (10,2%) da amostra. Esse fato pode sugerir a dificuldade do respondente em opinar sobre um conceito abstrato, não familiar, fato esse que de certa forma surpreende, dado o perfil dos participantes da amostra.

A síntese deste tópico reflete em parte a observação de Allport (1973, p. 42) de que “aparentemente, todos sabem o que é a personalidade, mas ninguém pode descrevê-la: existem centenas de definições.” Dada a complexidade do conceito, conhecida *a priori*, mostra-se compreensível a tendência à concordância parcial da amostra, que talvez sugira percebê-lo como eventualmente disseminado no senso comum, como produto de vários ‘traços’, quaisquer que sejam os nomes que se arbitre dar a eles.



Tabela 19. Comportamento da amostra com relação à personalidade

PERSONALIDADE	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Em parte	Em parte	No todo	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
É impossível conhecer-se a personalidade de uma organização na íntegra. Os fundamentos da personalidade são definidos pela filosofia do fundador ou principal dirigente, mas moldados pela cultura junto com os empregados da organização.	87	11,5%	33,3%	34,5%	20,7%	44,8%	55,2%	2,6	0,940
		4,6%	5,7%	58,6%	31,0%	10,3%	89,6%		
Personalidade e caráter são conceitos intercambiáveis, porque o caráter diz respeito a um modo de ser ou agir que é típico de uma organização.	77	10,4%	15,6%	51,9%	22,1%	26,0%	74,0%	2,9	0,884
		3,6%	7,1%	40,5%	48,8%	10,7%	89,3%		
A personalidade da organização só se desenvolve em contato com o ambiente, não podendo dizer-se acabada em dado momento.	84	4,7%	10,6%	50,6%	34,1%	15,3%	84,7%	3,1	0,789
		7,3%	24,4%	45,1%	23,2%	31,7%	68,3%		
Personalidade é a soma de todas as características individuais da organização. A personalidade refere-se mais ao comportamento do que aos aspectos materiais e mensuráveis da organização.	82							2,8	0,867

#### 4.2.1.2 Identidade

A variável identidade aqui diz respeito às facetas da personalidade que a organização apresenta ao público (voluntária ou involuntariamente), suprimindo informações que podem ensejar a formação de uma imagem corporativa pelo observador.

Consideradas em bloco na Tabela 20 (p. 147), observa-se uma cisão da amostra entre as tendências de concordância e discordância, com 3 questões pontuadas para cada. A maioria das afirmações registrou escores superiores a 70%.

Comumente se encontra o conceito de identidade associado à programação visual, mas a amostra positivamente enfatizou sua discordância (79,5%) a respeito: pode-se dizer que uma organização tem identidade somente quando faz programação visual para padronizar logomarca, materiais impressos, embalagens e uniformes.

A amostra também, com quase unanimidade, marcou forte discordância (91,9%) à limitação dos componentes de identidade, quando dito que a estrutura formal, normas e procedimentos e o comportamento dos funcionários não são itens de identidade. Coerentemente com a postura assumida nessas duas questões, os respondentes manifestaram forte concordância (90,5%) à afirmação que lhes fazia oposição, expressando o conceito assumido para a variável de que tudo aquilo que é exteriorizado pela organização constitui um conjunto de dados identificadores da personalidade.

O grupo igualmente se mostrou favorável à afirmação de que a identidade corporativa compreende as formas que a organização escolhe para comunicar o que é aos públicos, com os casos válidos contabilizando 80,0% de concordância, embora com maior frequência

na região parcial. Esse resultado demonstra um alinhamento da amostra a uma questão complementar, quando a identidade trata de aspectos corporativos como posicionamento e marca. O nível de concordância foi igualmente alto (87,2%), e a distribuição interna similarmente se concentrou no intervalo parcial.

Por outro lado, a relação identidade-imagem é usualmente encontrada em inúmeros artigos e notícias, com maior ênfase em revistas especializadas, jornais de negócios etc., como se pôde constatar na fase de levantamento bibliográfico deste estudo. O que se observa constantemente é o comentário de que uma determinada organização está com um problema de imagem, e resolveu mudá-la, criando uma nova logomarca, uniformes, reforma do ambiente de trabalho etc., isto é, em termos de programação visual. A esse respeito, Boorstin (apud Bernstein, 1991, p. 130) comenta que “uma corporação que decide reconstruir sua imagem decidiu menos por uma mudança de coração do que por uma mudança de cara.” Para Bernstein (op.cit), trata-se da escolha mais fácil feita por uma empresa, preocupada com ajustes cosméticos. Aparentemente, esse não foi o entendimento da maioria dos pesquisados, que se mostraram francamente discordantes (62,3%) à afirmação de que uma organização que decide reconstruir sua imagem busca uma mudança cosmética de identidade, embora houvesse se manifestado favoravelmente em 37,6%.

De modo geral, a tendência manifesta neste bloco conduz à inferência de que os respondentes percebem os aspectos constituintes de identidade, exceto, possivelmente, quanto ao uso superficial de elementos de identidade quando se relaciona à imagem. Entretanto, tal dúvida parece residir mais no que concerne à mudança de imagem do que propriamente ao conceito de identidade, como será abordado no tópico imagem.

Tabela 20. Comportamento da amostra com relação à identidade

IDENTIDADE	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		DISCORDA		CONCORDA		DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
		No todo	Em parte	Em parte	No todo				
Pode-se dizer que uma organização tem identidade somente quando faz programação visual para padronizar logomarca, materiais impressos, embalagens e uniformes.	88	53,4%	26,1%	19,3%	1,1%	79,5%	20,4%	1,7	0,824
A estrutura formal, normas e procedimentos e o comportamento dos funcionários não são itens de identidade.	87	67,8%	24,1%	8,0%	0,0%	91,9%	8,0%	1,4	0,637
Identidade corporativa compreende as formas que a organização escolhe para comunicar o que é aos públicos.	85	3,5%	16,5%	54,1%	25,9%	20,0%	80,0%	3,0	0,756
Uma organização que decide reconstruir sua imagem busca uma mudança cosmética de identidade.	85	38,8%	23,5%	34,1%	3,5%	62,3%	37,6%	2,0	0,938
A identidade trata de aspectos corporativos como posicionamento e marca.	86	4,7%	8,1%	60,5%	26,7%	12,8%	87,2%	3,1	0,730
Tudo aquilo que é exteriorizado pela organização constitui um conjunto de dados identificadores da personalidade.	84	1,2%	8,3%	47,6%	42,9%	9,5%	90,5%	3,3	0,680

#### 4.2.1.3 Comunicação

Esta é uma variável muito difundida em várias áreas de estudo e também no campo organizacional. Neste trabalho, a comunicação trata da difusão de uma parcela da identidade da organização e o conceito é investigado através de alguns indicadores. Na literatura sobre imagem corporativa, credita-se a formação da imagem ao uso extensivo de instrumentos e meios de comunicação.

Na Tabela 21 (p. 151), nota-se que este bloco apresentou 3 posições definidas, assumindo freqüências relativas totais superiores a 70%, duas de concordância e uma de discordância, ao passo que as outras mantiveram-se na intersecção dessas regiões, duas delas ocupando a faixa situada entre 45% e 55%.

Uma organização comunica-se de várias maneiras, não apenas de modo formal, como também informalmente, e até passivamente. Como argumenta Olins (1990), apenas a existência da organização já representa uma forma de comunicação. O fato de uma empresa manter um perfil discreto (*low profile*), por exemplo, pode ensejar esse tipo de imagem junto aos seus públicos, ou, diversamente, ser tomada por inativa, secreta etc. Com isso em mente, investigou-se a percepção se qualquer relacionamento da organização com o meio é uma forma de comunicação, e praticamente a totalidade da amostra tendeu à concordância, com um escore de 98,8%, fortemente posicionado no intervalo total.

Esse pensamento, porém, não foi confirmado pela amostra em condições de pagamento e formas de negociação são características organizacionais, mas não de imagem corporativa, cuja freqüência distribuiu-se igualmente para ambos os lados, indicando um empate técnico entre discordância (50,0%) e concordância (50,0%), com a

média em 2,5 e o desvio padrão em 1,016. Condições de pagamento e formas de negociação, porém, não só são itens visíveis, como também comunicam a atitude da organização frente aos negócios. Em sintonia com essa discrepância, os respondentes também concordaram que a propaganda é a alma do negócio, pois sem ela não há imagem de empresa em 59,1% dos casos, se bem que registrando a moda na região parcial.

Por outro lado, sobre um outro componente de comunicação, o comportamento dos empregados, a amostra concedeu uma alta pontuação de concordância (93,0%) ao se afirmar que a atitude dos empregados internos é tão relevante para a imagem corporativa como aquela dos que atendem diretamente ao público, levando à inferência de que provavelmente exista elevado nível de conscientização sobre o papel de cada funcionário na imagem da organização, o que ratifica o resultado expresso na questão que investiga a vivência do respondente no assunto imagem corporativa, comentada em 4.1.3.2.

Não apenas as fontes de informação, aqui interpretadas como difusoras da personalidade da organização, são relevantes no processo de comunicação, mas também sua credibilidade, pois, como Bauer (1966, p. 440) coloca ao discorrer sobre o processo de influência na comunicação social, “uma outra variável importante é a credibilidade da fonte.” Ao investigar-se sobre a variabilidade e o peso dos indicadores, que no caso de imagem corporativa, contatos face-a-face têm menor credibilidade do que comunicações de massa como patrocínios, participação em eventos comunitários e caridade, os pesquisados positivamente tenderam para a discordância com 73,9%, apesar da moda estar na casa parcial. Note-se que esse valor sugere certa incoerência quando confrontado com o enunciado anterior sobre propaganda, porque se contatos pessoais, patrocínio, participação em eventos e caridade têm igual credibilidade na formação da imagem

corporativa pelo público, tal assertiva nega que só a propaganda leva à imagem da organização.

Dentre as possibilidades formais e informais de comunicação, faz-se mister citar o controle exercido pela organização particularmente no que respeita às primeiras, isso porque, conforme Katz e Kahn (1966, p. 228), as

*“organizações [...] têm seu próprio sistema de codificação que determina a quantidade e o tipo de informação que elas recebem do mundo exterior e a transformação dela de acordo com suas próprias propriedades sistêmicas”,*

da mesma forma que procuram controlar o que comunicam ao mundo exterior, como mencionam Duimering e Safayeni (1998), com o intuito de induzirem à formação de uma imagem positiva junto aos públicos, quer interno ou externos. Se toda organização controla sua comunicação, escolhendo o que recebe do exterior e o que transmite para fora, essa não é a opinião do grupo amostrado, cujo posicionamento figurou na faixa intermediária, e, opostamente, com maior tendência à discordância (54,6%).

Conjuntamente, as respostas levam a se cogitar que possivelmente os respondentes considerem a variedade de formas de comunicação de uma organização, mas talvez atribuam maior peso às tradicionalmente difundidas (propaganda, patrocínio, comportamento dos empregados *versus* condições de pagamento, formas de negociação). Por outro lado, se em um bloco anterior a tendência sugeria a organização como detentora do controle em relação ao ambiente, neste parece indicar o contrário, sujeitando-a à comunicação não gerenciada.

Tabela 21. Comportamento da amostra com relação à comunicação

COMUNICAÇÃO	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Em parte	Em parte	No todo	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
Toda organização controla sua comunicação, escolhendo o que recebe do exterior e o que transmite para fora.	88	39,8%	14,8%	34,1%	11,4%	54,6%	45,5%	2,2	1,085
A propaganda é a alma do negócio, pois sem ela não há imagem de empresa. No caso de imagem corporativa, contatos face-a-face têm menor credibilidade do que comunicações de massa como patrocínios, participação em eventos comunitários e caridade.	88	18,2%	22,7%	45,5%	13,6%	40,9%	59,1%	2,5	0,946
Condições de pagamento e formas de negociação são características organizacionais, mas não de imagem corporativa.	88	33,0%	40,9%	21,6%	4,5%	73,9%	26,1%	2,0	0,857
A atitude dos empregados internos é tão relevante para a imagem corporativa como aquela dos que atendem diretamente ao público.	88	17,0%	33,0%	28,4%	21,6%	50,0%	50,0%	2,5	1,016
Qualquer relacionamento da organização com o meio é uma forma de comunicação.	86	1,2%	5,8%	27,9%	65,1%	7,0%	93,0%	3,6	0,661
	88	1,1%	0,0%	17,0%	81,8%	1,1%	98,8%	3,8	0,483



#### 4.2.1.4 Imagem externa

Por vezes a imagem de uma organização é afetada por outras imagens em seu entorno. Este tópico sonda a percepção dos respondentes sobre essa possibilidade.

Grupalmente, na Tabela 22 (p. 154), destacam-se duas questões com altos índices de concordância (acima de 70%), e uma apresenta uma posição menos definida, conforme analisado a seguir.

Referindo-se a uma situação que tem se mostrado freqüente na atualidade, refletindo a influência internacional nos fatos locais, pois em virtude da comunicação globalizada, um fato ocorrido em uma unidade no exterior sempre repercute na imagem das outras afiliadas do mesmo grupo, a amostra respondeu favoravelmente, indicando uma concordância da ordem de 92,1%.

Uma outra influência concerne à imagem da indústria, que, como uma categoria, pode prejudicar ou favorecer a imagem da organização individual, conforme anteriormente tratado no tópico 2.5.9. Duas questões fizeram menção ao assunto. De forma muito similar à anterior, uma maior ou menor influência da imagem da indústria na imagem da organização depende da natureza do produto ou serviço com que se trabalha igualmente recebeu alta pontuação em concordância (85,7%), embora a moda tenha se situado no intervalo parcial. Ao se olhar a afirmação que se opõe a esse enunciado, porém, de que a imagem de uma organização é autônoma em relação a imagem da indústria à qual pertence, nota-se que os valores de discordância não são proporcionais àquele resultado, caindo para 63,6%.

Assim como a indústria faz parte da identificação grupal da

organização, também o seu país de origem equipara-se ao que a nacionalidade representa para o indivíduo. A organização pode enfatizá-lo ou omití-lo, dependendo da repercussão positiva ou negativa que tal associação pode trazer. À proposição a organização é afetada pela imagem de seu país de origem apenas se essa informação for divulgada, 60,7% tendeu para a concordância, com ênfase parcial. Todavia, o grupo não indicou uma tendência nítida quando o assunto ficou restrito ao lado negativo de que com a internacionalização da economia, o país de origem de uma organização só interfere em sua imagem quando o público tem idéias estereotipadas em relação àquele. Contrariamente ao esperado, com a média pontuada em 2,5, a amostra demonstrou tendência para a concordância em 55,1% dos casos. Tal sentença focaliza apenas o aspecto desfavorável via estereótipo, uma visão preconcebida em se identificar todos os elementos de uma classe como idênticos (Tucker, 1961), ao passo que o lado positivo igualmente interfere na imagem da organização pelo ângulo favorável, como, por exemplo, o que se difunde sobre a qualidade de produtos de origem japonesa, alemã etc.

À título de controle, uma outra colocação sobre o assunto ainda foi apresentada ao final do bloco, negando a interferência de imagens externas, sugeridas nas questões precedentes, ao afirmar que nenhuma outra imagem se sobrepõe à que representa a própria organização. A isso, a amostra manifestou tendência discordante (64,7%), com a moda, porém, na região parcial. Diferentemente do esperado, 35,4% concordou com essa afirmação. Se se pensar que também 6,8% do grupo havia indicado 'não tenho opinião', haveria uma grande parcela do total dos respondentes possivelmente acreditando na independência da organização em relação ao ambiente, como já observado anteriormente.

Tabela 22. Comportamento da amostra com relação a imagens externas

IMAGEM EXTERNA	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Em parte	Em parte	No todo	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
Em virtude da comunicação globalizada, um fato ocorrido em uma unidade no exterior sempre repercute na imagem das outras afiliadas do mesmo grupo.	88	3,4%	4,5%	55,7%	36,4%	7,9%	92,1%	3,3	0,699
A organização é afetada pela imagem de seu país de origem apenas se essa informação for divulgada.	84	15,5%	23,8%	39,3%	21,4%	39,3%	60,7%	2,7	0,986
Com a internacionalização da economia, o país de origem de uma organização só interfere em sua imagem quando o público tem idéias estereotipadas em relação àquele.	87	14,9%	29,9%	42,5%	12,6%	44,8%	55,1%	2,5	0,900
Uma maior ou menor influência da imagem da indústria na imagem da organização depende da natureza do produto ou serviço com que se trabalha.	84	6,0%	8,3%	59,5%	26,2%	14,3%	85,7%	3,1	0,766
A imagem de uma organização é autônoma em relação a imagem da indústria à qual pertence.	88	34,1%	29,5%	28,4%	8,0%	63,6%	36,4%	2,1	0,971
Nenhuma outra imagem se sobrepõe à que representa a própria organização.	82	23,2%	41,5%	23,2%	12,2%	64,7%	35,4%	2,2	0,950

Em termos gerais, as respostas indicam uma possível tendência do grupo à admissão de que podem existir influências externas na imagem percebida da organização, porém num menor nível de determinação no resultado final.

#### 4.2.2 Público

Refere-se aos diferentes grupos sociais que têm algum interesse, direto ou indireto, em relação à organização. São as pessoas que participam desses grupos que detêm uma imagem corporativa da organização.

A manifestação de um posicionamento mais forte por parte da amostra às questões deste bloco está em três delas, com percentuais superiores a 70% e as respectivas modas nos intervalos extremos, conforme a Tabela 23 (p. 157).

Uma dessas questões, que procurava definir a variável, afirmando que um grupo de pessoas associadas por algum laço comum ou afetadas pelos mesmos assuntos formam um público, recebeu forte índice de favorabilidade da amostra (89,5%).

Com o objetivo de se aprofundar na interpretação do real entendimento do conceito, foram formuladas outras questões suplementares. É o caso da afirmação um indivíduo pode ser consumidor, empregado, sindicalista e acionista de uma organização ao mesmo tempo. Esta também registra uma maciça tendência favorável da amostra em 86,0% dos casos, marcadamente no intervalo total. Tal discurso, porém, não encontrou idêntica proporção de respaldo dos informantes, porque somente 59,8% tenderam a discordar de como os interesses de diferentes públicos são separados, por vezes antagônicos, um problema com determinado público não afeta a imagem que outro tem da organização. Se uma pessoa pode pertencer a diferentes públicos, como acima referido, ou, como diz Anastasi (1966), as informações

ultrapassarem os limites dos respectivos públicos, então a imagem sofre interferências.

Na mesma linha de raciocínio estão duas outras questões de controle, em dois graus. A primeira diz respeito ao cliente, cujo pensamento corrente é massificado através de frases-padrão do tipo 'a organização inteiramente voltada para o cliente', 'o cliente é a única razão de ser da organização', 'o cliente sempre tem razão' etc. Há que se esclarecer que aqui não se questiona a validade dos aspectos que estão por trás dessas assertivas, porém a sua coloração, que pode levar a uma negligência com relação aos demais públicos, igualmente essenciais à sobrevivência de uma organização, pois que ela é sistêmica, com várias interfaces. Para apurar essa percepção, afirmou-se que toda organização deveria concentrar sua atenção num único público; o constituído pelos clientes ou consumidores, que são a razão de sua existência. Os escores aqui obtidos, embora positivamente se situem em discordância, com 58,0% (essencialmente no intervalo total), levam também à preocupação de que uma significativa parte dos respondentes manifestou concordância, mesmo que parcial, talvez pela influência de máximas automaticamente internalizadas, como as acima mencionadas.

A segunda questão de controle objetivava investigar a idéia de, não sendo o público cliente/consumidor o único importante para a organização, quais o seriam: se todos, ou só aqueles com os quais se lidava no dia-a-dia. A amostra marcou um alentador valor elevado na região de discordância (85,0%) em a organização tem que se preocupar apenas com os públicos com os quais interage, sugerindo a tendência à generalização dos públicos.

Uma outra preocupação sobre a noção de público estava relacionada à eventual associação desse termo a uma abstração genérica, de externalidade à organização, posto que é habitualmente referido no singular, ao invés de públicos. Para suscitar esse aspecto, o assunto foi abordado pela inserção do que se convencionou chamar de público interno, cujo objetivo era duplo:

Tabela 23. Comportamento da amostra com relação aos públicos

PÚBLICO	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		DISCORDA		CONCORDA		DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
		No todo	Em parte	Em parte	No todo				
Um grupo de pessoas associadas por algum laço comum ou afetadas pelos mesmos assuntos formam um público. Toda organização deveria concentrar sua atenção num único público: o constituído pelos clientes ou consumidores, que são a razão de sua existência. O público interno não pode ser comparado com os externos, porque ele participa da organização. Como os interesses de diferentes públicos são separados, por vezes antagônicos, um problema com determinado público não afeta a imagem que outro tem da organização. A organização tem que se preocupar apenas com os públicos com os quais interage. Um indivíduo pode ser consumidor, empregado, sindicalista e acionista de uma organização ao mesmo tempo.	86	4,7%	5,8%	33,7%	55,8%	10,5%	89,5%	3,4	0,803
	88	45,5%	12,5%	31,8%	10,2%	58,0%	42,0%	2,1	1,091
	87	28,7%	28,7%	33,3%	9,2%	57,4%	42,5%	2,2	0,973
	87	25,3%	34,5%	34,5%	5,7%	59,8%	40,2%	2,2	0,891
	87	63,2%	21,8%	12,6%	2,3%	85,0%	14,9%	1,5	0,804
	86	10,5%	3,5%	17,4%	68,6%	14,0%	86,0%	3,4	0,977

destacar que também havia um público interno, e que esse público era diferente dos demais por constituir parte na organização. Sobre isto, Katz e Kahn (1966, p. 228) comentam que “se uma pessoa está dentro de um sistema, ela vê suas operações diferentemente do que se ela estivesse olhando do lado de fora.” Contrariamente ao esperado, a amostra discordou (57,4%) que o público interno não pode ser comparado com os externos, porque ele participa da organização. Aqui se poderia especular que talvez os respondentes entendessem que os empregados devem ser considerados público, da mesma forma que os externos, já que tal condição vem sendo difundida na literatura organizacional da última década.

Quando observadas na sua totalidade, as respostas a este bloco parecem indicar a tendência de que a amostra identifica os diferentes públicos de uma organização, mas provavelmente encontra dúvidas sobre a relação de uns com os outros (interno x externo, problema em um afetando outro, prioridade de clientes).

#### 4.2.3 Dimensão

A variável dimensão procurou investigar a tendência da amostra quanto à parcialidade dos componentes da imagem, já que, dado o volume de informações a que o ser humano está afeito, somente algumas delas podem ser utilizadas ao se fazer julgamento de alguém ou algo, neste caso, da organização.

Como demonstra a Tabela 24 (p. 160), a tendência da amostra foi de franca concordância em 5 das 6 questões do bloco, com a restante em discordância. Quatro frequências relativas ultrapassaram o percentual de 70%, e duas tiveram um significativo índice de abstenção de resposta.

A amostra concordou (83,9%) que as pessoas julgam a organização segundo o ângulo que lhes interessa. Esta afirmação retratava uma noção sumária de dimensão, cujo conceito se procurou reiterar por meio de um exemplo do

constructo como um conjunto de atributos. Neste caso, o grupo também se mostrou favorável a que uma dimensão do tipo dinamismo organizacional identifica-se por meio de atributos como inovação, capacidade gerencial, flexibilidade operacional, indicando uma forte tendência de concordância, da ordem de 95,0%. Observe-se, entretanto, que uma parcela da amostra não incluída no cômputo válido (8,0%), assinalou não ter qualquer opinião em relação ao enunciado.

A literatura demonstra que tanto as dimensões como os atributos podem ser os mais variados possíveis, pois cada autor defende uma linha de análise, de acordo com seu objetivo ou visão sobre o assunto. Isso se ratifica pela própria pesquisa de marketing, por exemplo, junto a consumidores, em busca de atributos, fatores, dimensões ou outros termos designados para se identificar itens de favorabilidade de um produto, de uma organização etc. (Kotler, 1997). Para verificar a propriedade deste pensamento, foi colocada a questão os atributos e as respectivas dimensões que induzem à imagem corporativa são limitados e fixos. A amostra positivamente demonstrou sua discordância com 65,1% dos casos, embora numa proporção menor à registrada na questão anterior com um exemplo.

A restrição de enfoque a certos aspectos, deixando-se de levar outros em consideração, faz parte do mecanismo de percepção seletiva do indivíduo (Vernon, 1970), utilizando informações parciais no julgamento de um todo, como um fato, uma pessoa, um país, uma organização etc., como dito por Lipmann (1960). Essa característica foi tratada nas três questões comentadas na seqüência. Hoje os indivíduos sabem um pouco sobre muitas coisas ao invés de terem um conhecimento profundo sobre poucas, retrata o que Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1992) comentaram sobre o excesso de informações que leva os indivíduos a julgarem com base em dados esparsos, percebidos seletivamente. Sobre isso, os participantes concordaram em 83,9%, mas o nível de favorabilidade diminuiu um pouco na questão discutida a seguir, que afirma: ao se relacionar com a organização o



Tabela 24. Comportamento da amostra com relação às dimensões

DIMENSÃO	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Em parte	Em parte	No todo	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
As pessoas julgam a organização segundo o ângulo que lhes interessa.	87	6,9%	9,2%	51,7%	32,2%	16,1%	83,9%	3,1	0,830
Hoje os indivíduos sabem um pouco sobre muitas coisas ao invés de terem um conhecimento profundo sobre poucas.	87	3,4%	12,6%	46,0%	37,9%	16,0%	83,9%	3,2	0,786
Uma dimensão do tipo dinamismo organizacional identifica-se por meio de atributos como inovação, capacidade gerencial, flexibilidade operacional.	80	1,3%	3,8%	45,0%	50,0%	5,1%	95,0%	3,4	0,633
Ao se relacionar com a organização o indivíduo considera a parte no lugar do todo.	79	5,1%	21,5%	51,9%	21,5%	26,6%	73,4%	2,9	0,794
Revistas de negócios elegem organizações com base em atributos que se referem a dimensões valorizadas apenas sob o enfoque econômico-financeiro.	86	16,3%	24,4%	41,9%	17,4%	40,7%	59,3%	2,6	0,961
Os atributos e as respectivas dimensões que induzem à imagem corporativa são limitados e fixos.	86	33,7%	31,4%	27,9%	7,0%	65,1%	34,9%	2,1	0,948

indivíduo considera a parte no lugar do todo. Neste quesito, a amostra concordou em 73,4% dos casos válidos, principalmente na região parcial (51,9%). Há que se notar, contudo, que um elevado número de participantes não considerado no total (10,2%) declarou não ter opinião, sugerindo certa contradição à definição expressa na primeira questão comentada deste bloco.

Uma terceira questão de reforço falava que revistas de negócios elegem organizações com base em atributos que se referem a dimensões valorizadas apenas sob o enfoque econômico-financeiro, pois que freqüentemente se encontram classificações de organizações por resultados do tipo maiores e melhores, as 500 mais etc. Um exemplo típico está na *Fortune*, largamente utilizada como referencial nos Estados Unidos, cujo foco financeiro já encontrou alguma contestação em Fryxell e Wang (1994), pelo seu uso limitante à percepção da organização sob esse prisma. Sobre ela, a amostra só manifestou 59,3% de concordância, com a moda no intervalo parcial.

À primeira vista, tem-se a impressão que a tendência de concordância às respostas deste conjunto sugeriram o fortalecimento do conceito de dimensão como a análise de algo sob uma ótica particular, mas a posição indicada quanto à característica que lhe dá base, isto é, ser a dimensão uma parte tomada pelo todo, suscita algumas dúvidas quanto ao possível entendimento da amostra à essência do constructo.

#### 4.2.4 Reputação

Como os termos reputação e imagem têm sido usados indiferentemente, o objetivo desta variável foi identificar a opinião do grupo quanto a esse postulado.

As questões trabalharam a dicotomia entre os dois conceitos. Observadas em grupo, 5 das 6 questões apresentam-se no ponto de concordância, com 4

delas suplantando o percentual de 70%, ao passo que 1 questão situou-se na região intermediária entre 45% e 55%, conforme Tabela 25 (p. 164).

Qualquer informação que uma pessoa disponha, ou, na sua ausência, venha a imaginar, permite ao indivíduo criar uma imagem em sua mente. Já alguém ou algo ganha reputação por uma informação específica, por exemplo: uma atriz pode obter fama por sua beleza, um médico por sua habilidade profissional, uma organização por seus resultados operacionais etc. Como todo tipo de informação leva à formação de uma imagem, mas apenas informações específicas conferem uma reputação a uma organização, a amostra tendeu à favorabilidade, com 61,5% dos casos concordando, a maioria na região parcial. Há que se mencionar que 5,7% da amostra foi previamente eliminada do total, por indicar não ter opinião, assim como 38,5% manifestou discordância.

Já na questão complementar, enquanto uma imagem pode ser imediata ou preexistente, uma reputação só se constrói ao longo do tempo, assumindo-se que a reputação advém da consistência com que um ou mais aspectos são confirmados no contexto social, o escore foi superior, com notável 82,5% de concordância.

Tal polaridade está também presente na formação dos respectivos constructos, sendo a imagem interna, formada na mente do indivíduo, e a reputação externa, criada pela sociedade. Mas se tanto imagem como reputação são crenças: uma individual, a outra coletiva, essa afirmação não expressou uma nítida tendência do grupo, que se colocou na faixa intermediária, ainda que no sentido da concordância (54,9% dos casos válidos), com a moda no intervalo parcial, e a média assumindo o valor de 2,5. Tal fato, resultando em 45,1% da amostra em discordância, além de 6,8% da amostra apontando não ter opinião, provavelmente se deva à natureza abstrata do preceito.

Por outro lado, a amostra tendeu a concordar que, se uma empresa tem uma boa reputação quanto aos seus produtos, ela tem uma boa imagem como empresa, registrando 82,9% de favorabilidade nas respostas, com a moda incidindo na região parcial. Tal situação vem se contrapor ao que indica a teoria, porque, mesmo que em alguns casos uma reputação positiva ou negativa induzisse a uma imagem, respectivamente, positiva ou negativa, não necessariamente existiria uma relação condicionante entre os dois constructos. Por exemplo: se uma organização tem uma reputação de sagacidade nos investimentos, constantemente registrando bons negócios nessa área, não significa que tenha uma boa imagem junto ao mercado consumidor por seus serviços.

Embora se admita que a imagem contenha elementos de valor, entende-se que são os valores de uma sociedade que determinam uma reputação, valores esses duradouros, mas que podem mudar com o passar do tempo (Rokeach, 1973). Se, em um dado período, uma organização costumava ser admirada por ser gigante e forte, na atualidade pode ser entendida como monopolista, um empecilho à concorrência e modernização etc. Assim, ao se afirmar que a reputação resulta do julgamento que a sociedade faz com base em seu sistema de valores, a amostra fortemente indicou sua concordância (96,6%). Por outro lado, quando o enunciado é verificado com reputação é outro termo para imagem corporativa, que deveria caminhar no sentido oposto àquela, os respondentes manifestaram concordância em 77,2%, talvez influenciados pelo uso indiscriminado dos dois conceitos, considerando-se as fontes de informação da maioria da amostra.

Ao se abrangerem todas as tendências manifestas neste bloco, elas sugerem a provável existência de uma noção generalizada sobre reputação, mas que se mostra mais difusa quando confrontada com o que é imagem, talvez dificultada pelo próprio entendimento desta, a ser discutido no próximo tópico.

Tabela 25. Comportamento da amostra com relação à reputação

REPUTAÇÃO	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		DISCORDA		CONCORDA		DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
		No todo	Em parte	Em parte	No todo				
Reputação é outro termo para imagem corporativa.	88	11,4%	11,4%	42,0%	35,2%	22,8%	77,2%	3,0	0,965
Se uma empresa tem uma boa reputação quanto aos seus produtos, ela tem uma boa imagem como empresa.	88	3,4%	13,6%	65,9%	17,0%	17,0%	82,9%	3,0	0,669
Tanto imagem como reputação são crenças: uma individual, a outra coletiva.	82	19,5%	25,6%	39,0%	15,9%	45,1%	54,9%	2,5	0,984
Todo tipo de informação leva à formação de uma imagem, mas apenas informações específicas conferem uma reputação a uma organização.	83	14,5%	24,1%	45,8%	15,7%	38,6%	61,5%	2,6	0,920
Enquanto uma imagem pode ser imediata ou preexistente, uma reputação só se constrói ao longo do tempo.	86	7,0%	10,5%	37,2%	45,3%	17,5%	82,5%	3,2	0,896
A reputação resulta do julgamento que a sociedade faz com base em seu sistema de valores.	86	0,0%	3,5%	41,9%	54,7%	3,5%	96,6%	3,5	0,569

#### 4.2.5 Imagem

A palavra imagem, que está na raiz da imagem corporativa, pode ter diferentes interpretações. Este bloco versa sobre a avaliação dos respondentes no que se refere a alguns pontos básicos desta variável.

A Tabela 26 (p. 167) mostra que, no geral, 5 das 9 questões deste grupo apresentaram concordância, 2 discordância e 2 marcaram a região intermediária entre 45% e 55%. Do total, 5 assinalaram frequência relativa acima de 70%, e só 3 tiveram a moda incidindo nos pontos extremos da escala.

Primeiramente, tentou-se verificar a posição da amostra quanto à superficialidade associada ao termo, ao se afirmar que em matéria de imagem, parecer é mais importante do que ser. A discussão em torno desse tema, particularmente quando aplicado à imagem organizacional, remonta à década de '60 (Finn, 1961), sendo retomado por articulistas recentes, talvez em virtude de observarem na sociedade atual uma maior preocupação nesse sentido, com o culto à aparência, a profusão de informações rápidas, o conhecimento 'bate-pronto' (*fast food*). De acordo com Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993), isso decorre do sistema de aprendizagem social nas últimas décadas, que passou do verbal para o visual, por símbolos, signos, ícones, imagens e linguagem falada etc. via televisão, cinema, *MTV* (canal de clipes musicais), jogos de vídeo, computador etc. O placar em concordância com 57,9% dos casos, sugere que um pouco dessa influência possivelmente está embutida no resultado, ainda mais em se pensando o fato de que a maioria dos respondentes encaixa-se numa faixa etária inferior a 35 anos. O alento está na maior incidência dos resultados em concordância parcial, aliado ao cômputo de 42,0% em discordância.

Por outro lado, a imagem resulta da informação que se tem sobre algo ou alguém. Na ausência de qualquer informação, a mente preenche o vazio com sua própria criação (Bernstein, 1991). A amostra demonstrou concordância

(88,3%) quando qualquer imagem é função da informação que está ou não disponível para um indivíduo. O lado internalizado da imagem encontra respaldo na resposta à afirmação não se pode ter imagem daquilo que não se vê, onde 69,3% dos participantes indicou discordância. Essa posição, entretanto, é enfraquecida na questão colocada à título de controle de que uma imagem pode ocorrer sem estímulo externo. Aqui a amostra registrou uma tendência central, com média 2,5 e desvio padrão de 1,071, ligeiramente pendendo à concordância com 54,6% das notações. Como já comentado nos tópicos teóricos que tratam dos campos da Filosofia e Psicologia, desde o princípio a imagem ficou associada ao que era visto, percebido do mundo exterior, podendo aí talvez residir uma possível explicação à dificuldade do grupo em desvincular conceitos específicos, como imagem e percepção.

Uma outra questão também havia sido inserida para avaliar essa diferença, pois como aponta White (1990), a imagem lida com o verbo ver no seu sentido conotativo, 'o como se vê', de avaliar, julgar, interpretar, e não 'o que se vê', no denotativo, com o verbo ver através da visão. A amostra tendeu a um forte posicionamento de concordância (93,2%) quanto à imagem implica em como algo ou alguém é visto. Esta afirmação, entretanto, não elucida a posição da amostra quanto ao distanciamento da imagem do ato externo (percepção).

Ao se tratar sobre a propriedade da imagem, isto é, seu detentor, a amostra concordou (81,4%, principalmente parcial) que a imagem é apenas um instrumento do conhecimento no ser humano que serve para sintetizar significados e valores. Em se tratando de um instrumento de conhecimento no indivíduo, implica dizer-se que está na sua mente. Contudo, à afirmação complementar de que uma imagem não pode ser criada senão na mente do indivíduo, portanto é sempre particular, a concordância grupal ficou em nível bem inferior (55,2%), tendendo mais para a faixa central, intermediária entre os dois extremos da escala. A afirmação que lhe contradiz recebeu, ao contrário, total favorabilidade da amostra (98,9%): é possível um país, uma

Tabela 26. Comportamento da amostra com relação à imagem

IMAGEM	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		DISCORDA		CONCORDA		DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
		No todo	Em parte	Em parte	No todo				
Em matéria de imagem, parecer é mais importante do que ser.	88	20,5%	21,6%	38,6%	19,3%	42,1%	57,9%	2,6	1,026
Não se pode ter imagem daquilo que não se vê.	88	34,1%	35,2%	19,3%	11,4%	69,3%	30,7%	2,1	0,997
É possível um país, uma organização, um político, um astro do cinema ou esporte, um produto etc. criarem suas imagens na mente das pessoas.	88	0,0%	1,1%	13,6%	85,2%	1,1%	98,8%	3,8	0,398
Qualquer imagem é função da informação que está ou não disponível para um indivíduo em dado momento.	85	1,2%	10,6%	45,9%	42,4%	11,8%	88,3%	3,3	0,704
A imagem é apenas um instrumento do conhecimento no ser humano que serve para sintetizar significados e valores.	86	5,8%	12,8%	57,0%	24,4%	18,6%	81,4%	3,0	0,782
Uma imagem pode ocorrer sem estímulo externo.	86	25,6%	19,8%	36,0%	18,6%	45,4%	54,6%	2,5	1,071
Não é possível mudar uma imagem, apenas os fatores que contribuem para sua formação.	86	43,0%	29,1%	22,1%	5,8%	72,1%	27,9%	1,9	0,941
Imagem implica em como algo ou alguém é visto.	88	1,1%	5,7%	33,0%	60,2%	6,8%	93,2%	3,5	0,661
Uma imagem não pode ser criada senão na mente do indivíduo, portanto é sempre particular.	87	16,1%	28,7%	34,5%	20,7%	44,8%	55,2%	2,6	0,994



organização, um político, um astro de cinema ou esporte, um produto etc. criarem suas imagens na mente das pessoas. Mesmo se admitindo as fortes possibilidades de influências sociais, cabe ponderar que a mente ainda se enquadra, como objeto de interesse de cientistas, na espécie de reduto exclusivo, individual, particular de cada ser humano. E, da mesma forma que hoje não mais se diz 'motivar' o indivíduo, pois a motivação tem elementos de predisposição interna do indivíduo (Newcomb, Turner & Converse, 1970), também não se poderia criar uma imagem na mente do indivíduo, porque ele irá criá-la internamente.

Coerentemente com esse ponto-de-vista, mas em desacordo com o aqui expresso, a amostra também seguiu o caminho inverso ao discordar profusamente (72,1%), com a moda no intervalo total, quando confrontada com a afirmação de que não é possível mudar uma imagem, apenas os fatores que contribuem para sua formação.

A inferência que se faz sobre o conjunto de tendências aos indicadores ora discutidos, tanto em termos de criação como de mudança de imagem, alude ao fato que essas idéias são amplamente divulgadas na mídia, possivelmente levando à crença do grupo em tais acepções. Depreende-se, de igual forma, que provavelmente para a amostra o conceito de imagem talvez ainda esteja vinculado à aparência, assim como ser algo exterior ao indivíduo.

#### 4.2.6 Imagem corporativa

Por se constituírem características de significância ao constructo, assim como servirem de formas de verificação, alguns elementos trabalhados no bloco precedente foram reintroduzidos neste tópico.

Na Tabela 27 (p. 171), todas as questões deste bloco apresentaram homogeneidade de tendência, indicativa de concordância, com frequências relativas superiores a 70% em 8 das 9 afirmações. Delas, 5 tiveram a moda situada na posição extrema, concordo no todo.

A amostra manifestou elevado índice de concordância (93,2%), concentrado na região total, à toda organização necessita criar uma imagem. Essa postura fortalece a posição adotada anteriormente pelos respondentes no bloco referente à imagem. De igual maneira, foi incluída a afirmação que lhe servia de oposição, quando cabem à organização desenvolver ações que fomentem a criação de uma imagem e não criar uma imagem diretamente. Sobre isso, a tendência ainda foi no sentido da concordância (74,7%), mas já com a moda no intervalo parcial. Este resultado (cuja afirmação similar sobre mudança dos fatores e não da imagem recebeu ampla discordância) talvez tenha sido influenciado pela ‘aprendizagem’ com a pergunta anterior, uma vez que novamente apresentada no questionário.

Para definir o constructo, foi inserida a afirmação de que uma imagem corporativa é resultante de todos os sentimentos e conhecimentos que uma pessoa tem de uma organização, a qual registrou 89,8% da amostra tendendo à concordância. A imagem corporativa também tem uma característica de durabilidade, mas nesse aspecto a posição do grupo foi menos enfática, a menor do bloco, concordando em 66,3% (mais parcial) que a imagem corporativa fixa-se por um longo período, repelindo novas informações que a contradigam. Talvez esse desnível se deva ao provável pensamento que se pode mudar uma imagem, comentado no sub-item precedente.

Uma vez que a imagem corporativa representa um conjunto duradouro (mas mutável) de sentimentos e conhecimentos sobre uma organização, o indivíduo se relaciona com a organização segundo a imagem que faz dela, a qual pode mudar com o tempo. Sobre isso, a amostra concordou quase que totalmente com 94,3% das indicações. Aqui se fazia necessário também investigar a natureza desse relacionamento, se causa ou consequência, abordado em duas questões complementares. À afirmação a imagem corporativa determina a reação de uma pessoa a uma organização, a

amostra posicionou-se em concordância, da ordem de 88,4%, mas com certa concentração na escala parcial. Já no que respeita à situação em que a imagem corporativa é tanto derivada daquilo que a organização faz como também do que não faz, as respostas foram fortemente gravadas no intervalo total, e o nível agregado de concordância ficou em 93,1%. Esses resultados levam a inferir que talvez a amostra perceba a imagem corporativa mais como consequência da ação organizacional, do que uma imagem previamente concebida pelo indivíduo que vá direcionar seu relacionamento com a organização.

Quanto à relevância do constructo, foram inseridas duas afirmações que tratavam da condição tática e da condição estratégica. Dizer-se que imagem corporativa é um aspecto tático complementar à percepção do produto ou serviço de uma organização, recebeu 83,1% das marcações em concordância, com uma ligeira superioridade na categoria total. Já a amostra foi francamente favorável ao fato de que num ambiente em constante mudança, a imagem corporativa assume conotação estratégica, tendendo à concordância quase total, com 97,6%. Embora verdadeira, entende-se que a primeira afirmação retrata uma situação existente no passado, como um tema ligado à oferta da organização, enquanto a última aborda a premência do assunto na atualidade.

Em conjunto, as respostas às afirmações apresentadas levam a inferir, subliminarmente, que o grupo, ratificando a postura já manifesta no tópico sobre imagem, provavelmente tende a considerar que a organização cria uma imagem corporativa, que é duradoura mas pode ser alterada, à qual o indivíduo reage, mostrando-se, portanto, estratégica no ambiente mutante da atualidade.

Tabela 27. Comportamento da amostra com relação à imagem corporativa

IMAGEM CORPORATIVA	n VÁLIDOS	DISCORDA		CONCORDA		TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Em parte	Em parte	No todo	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA		
A imagem corporativa determina a reação de uma pessoa a uma organização.	86	2,3%	9,3%	54,7%	33,7%	11,6%	88,4%	3,2	0,700
Toda organização necessita criar uma imagem.	88	3,4%	3,4%	5,7%	87,5%	6,8%	93,2%	3,8	0,673
O indivíduo se relaciona com a organização segundo a imagem que faz dela, a qual pode mudar com o tempo.	88	1,1%	4,5%	40,9%	53,4%	5,6%	94,3%	3,5	0,642
A imagem corporativa é tanto derivada daquilo que a organização faz como também do que não faz.	87	2,3%	4,6%	20,7%	72,4%	6,9%	93,1%	3,6	0,684
Imagem corporativa é um aspecto tático complementar à percepção do produto ou serviço de uma organização.	83	10,8%	6,0%	37,3%	45,8%	16,8%	83,1%	3,2	0,965
Uma imagem corporativa é resultante de todos os sentimentos e conhecimentos que uma pessoa tem de uma organização.	88	2,3%	8,0%	48,9%	40,9%	10,3%	89,8%	3,3	0,710
A imagem corporativa fixa-se por um longo período, repelindo novas informações que a contradigam.	86	11,6%	22,1%	44,2%	22,1%	33,7%	66,3%	2,8	0,929
Cabe à organização desenvolver ações que fomentem a criação de uma imagem e não criar uma imagem diretamente.	87	3,4%	21,8%	43,7%	31,0%	25,2%	74,7%	3,0	0,821
Num ambiente em constante mudança, a imagem corporativa assume conotação estratégica.	84	0,0%	2,4%	20,2%	77,4%	2,4%	97,6%	3,8	0,488

### 4.3 Descrição das variáveis observáveis nas organizações dos respondentes

Esta etapa oferece uma visão geral do posicionamento da amostra quanto às práticas observáveis pelos participantes em suas respectivas organizações, a respeito de alguns indicadores discutidos na fase teórica precedente.

A tabulação desta parte seguiu a mesma estrutura adotada para o bloco anterior, atribuindo-se um valor a cada uma das alternativas de resposta às afirmações apresentadas. As respostas individuais em branco e nulas (dupla notação) foram posteriormente eliminadas dos respectivos totais. Da mesma forma, as marcações 'não se aplica' foram excluídas dos casos válidos, pela possibilidade de vieses nos índices de posição e dispersão.

Com relação a esta última classe de respostas, optou-se por fazer-se comentários sobre aquelas cujo percentual de indicações ultrapassar 5% do total da amostra. Há que se notar que tal ocorrência foi bastante acentuada nesta etapa, uma vez que sua colocação na escala do questionário pode ter levado a três possíveis interpretações: tratar-se de uma primeira graduação de intensidade, isto é, nível zero de aplicação na organização (deveria ser, mas não o é); no sentido de que determinada característica não se aplica àquela organização em particular (não é pertinente à natureza da organização); e também sob o significado que o respondente use essa notação para informar que não tem observado a respectiva característica na organização. De qualquer modo, assume-se que sua exclusão não prejudica a tendência manifesta pela amostra, conforme demonstrado mais adiante.

As posições da amostra em relação aos indicadores/questões isoladas são discriminadas a seguir. Para uma melhor visão do posicionamento dos respondentes, utilizando-se a mesma dinâmica da seção antecedente, foram reunidas as 4 graduações da escala em dois patamares mais significativos: as classes 'muito' e 'no todo' foram reunidas em forte aplicação, enquanto que as classes 'em parte' e 'bem pouco' foram agrupadas sob fraca aplicação. De forma

idêntica, também se assume que um resultado situado na faixa compreendida entre as duas regiões, isto é, 45% a 55%, indique uma zona de aplicação indefinida, intermediária entre ambas.

#### 4.3.1 Características

Conforme pode ser constatado na Tabela 28 (p. 174-176), o conjunto das respostas do bloco manifestou a seguinte tendência: dos 41 quesitos, distribuídos entre itens e sub-itens, somente 7 manifestaram aplicar-se fortemente, e 13 indicaram freqüências relativas numa situação intermediária, compreendida entre os limites forte e fraco, com as demais concentrando-se em fraca aplicação.

Tabela 28. Comportamento da amostra com relação às práticas sobre imagem corporativa em suas organizações

CARACTERÍSTICA	n VÁLIDOS	APLICA-SE				TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Muito	Em parte	Bem pouco	FORTE	FRACA		
A imagem corporativa é indiretamente avaliada ao se fazer pesquisa sobre produtos ou serviços.	83	14,5%	39,8%	34,9%	10,8%	54,3%	45,7%	2,4	0,871
Só existe interesse pelos resultados financeiros, os quais ditam a orientação a ser seguida.	85	11,8%	35,3%	38,8%	14,1%	47,1%	52,9%	2,6	0,880
Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.	82	11,0%	24,4%	42,7%	22,0%	35,4%	64,7%	2,8	0,924
Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.	80	15,0%	25,0%	30,0%	30,0%	40,0%	60,0%	2,8	1,049
A identidade é fortemente trabalhada para mostrar uniformidade.	87	11,5%	33,3%	29,9%	25,3%	44,8%	55,2%	2,7	0,980
Imagem corporativa é responsabilidade da cúpula.	84	11,9%	26,2%	33,3%	28,6%	38,1%	61,9%	2,8	0,995
Há preferência por um perfil discreto ( <i>low profile</i> ), comunicando-se com os vários públicos de maneira mais informal apenas quando necessário.	82	15,9%	39,0%	35,4%	9,8%	54,9%	45,2%	2,4	0,871
Existe uma área específica só para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa.	79	20,3%	26,6%	27,8%	25,3%	46,9%	53,1%	2,6	1,081
É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.	78	11,5%	33,3%	26,9%	28,2%	44,8%	55,1%	2,7	1,005
Com regularidade se faz pesquisa específica sobre imagem corporativa.	77	10,4%	19,5%	26,0%	44,2%	29,9%	70,2%	3,0	1,032

Tabela 28. Comportamento da amostra com relação às práticas sobre imagem corporativa em suas organizações (continuação)

CARACTERÍSTICA	n VÁLIDOS	APLICA-SE				TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Muito	Em parte	Bem pouco	FORTE	FRACA		
Atua-se segundo os ditames do mercado, onde marketing desempenha papel estratégico, respondendo pela avaliação da imagem corporativa.	83	9,6%	30,1%	33,7%	26,5%	39,7%	60,2%	2,8	0,954
Utilizam-se as seguintes formas para expressar a identidade:	87	40,2%	44,8%	9,2%	5,7%	85,0%	14,9%	1,8	0,833
marca/logomarca	79	8,9%	34,2%	32,9%	24,1%	43,1%	57,0%	2,7	0,933
rituais (cerimonial, premiação etc.)	83	12,0%	22,9%	31,3%	33,7%	34,9%	65,0%	2,9	1,021
organograma	86	12,8%	33,7%	33,7%	19,8%	46,5%	53,5%	2,6	0,949
comportamento do empregado	86	9,3%	46,5%	24,4%	19,8%	55,8%	44,2%	2,5	0,916
comunicação formal	72	4,2%	29,2%	31,9%	34,7%	33,4%	66,6%	3,0	0,903
vestuário/uniforme	80	6,3%	31,3%	35,0%	27,5%	37,6%	62,5%	2,8	0,906
ambiente padronizado	68	23,5%	42,6%	22,1%	11,8%	66,1%	33,9%	2,2	0,944
embalagem	86	38,4%	47,7%	9,3%	4,7%	86,1%	14,0%	1,8	0,794
produto ou serviço.									
A área dominante é a de produção/operação.	69	7,2%	23,2%	44,9%	24,6%	30,4%	69,5%	2,9	0,873
Faz-se pesquisa de imagem junto aos seguintes públicos:									
governo	57	12,3%	21,1%	15,8%	50,9%	33,4%	66,7%	3,1	1,109
empregados	73	16,4%	23,3%	35,6%	24,7%	39,7%	60,3%	2,7	1,026
concorrentes	62	16,1%	17,7%	30,6%	35,5%	33,8%	66,1%	2,9	1,084
clientes/consumidores	79	29,1%	40,5%	19,0%	11,4%	69,6%	30,4%	2,1	0,966
público em geral	72	19,4%	27,8%	26,4%	26,4%	47,2%	52,8%	2,6	1,083
comunidade financeira	67	7,5%	28,4%	31,3%	32,8%	35,9%	64,1%	2,9	0,956
acionistas	62	25,8%	35,5%	22,6%	16,1%	61,3%	38,7%	2,3	1,030
fornecedores	70	5,7%	22,9%	28,6%	42,9%	28,6%	71,5%	3,1	0,944
distribuidores.	64	6,3%	29,7%	34,4%	29,7%	36,0%	64,1%	2,9	0,917



Tabela 28. Comportamento da amostra com relação às práticas sobre imagem corporativa em suas organizações (continuação)

CARACTERÍSTICA	n VÁLIDOS	APLICA-SE				TENDÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		No todo	Muito	Em parte	Bem pouco	FORTE	FRACA		
A imagem corporativa faz parte das políticas administrativas.	77	16,9%	31,2%	33,8%	18,2%	48,1%	52,0%	2,5	0,981
A comunicação com os vários públicos se dá pelos seguintes meios:	84	47,6%	44,0%	4,8%	3,6%	91,6%	8,4%	1,6	0,739
produto	78	14,1%	34,6%	28,2%	23,1%	48,7%	51,3%	2,6	0,998
correspondência	81	16,0%	23,5%	34,6%	25,9%	39,5%	60,5%	2,7	1,030
relações públicas	84	23,8%	41,7%	15,5%	19,0%	65,5%	34,5%	2,3	1,039
contato face-a-face	82	24,4%	25,6%	25,6%	24,4%	50,0%	50,0%	2,5	1,114
propaganda	76	6,6%	22,4%	39,5%	31,6%	29,0%	71,1%	3,0	0,901
relatório/manual	81	19,8%	28,4%	32,1%	19,8%	48,2%	51,9%	2,5	1,026
material promocional	65	7,7%	26,2%	33,8%	32,3%	33,9%	66,1%	2,9	0,947
telemarketing	74	8,1%	18,9%	39,2%	33,8%	27,0%	73,0%	3,0	0,929
patrocínio.									
Imagem corporativa é um assunto discutido em reuniões com os diferentes níveis hierárquicos.	80	3,8%	23,8%	31,3%	41,3%	27,6%	72,6%	3,1	0,894

As afirmações que tenderam para maior aplicação às organizações, por ordem de freqüência relativa na Tabela 29, apontaram as formas já tradicionais de identidade, via produto ou serviço, marca/logomarca e embalagem; de comunicação, por meio do produto e contatos face-a-face; e pesquisa junto a clientes/consumidores. Surpreendentemente, a pesquisa junto a acionistas suplantou os valores referentes aos demais públicos.

Tabela 29. Itens de maior aplicação às organizações

QUESTÕES	TENDÊNCIA FORTE
A comunicação com os vários públicos se dá pelo produto.	91,6%
Utiliza-se produto ou serviço para expressar a identidade.	86,1%
Utiliza-se marca/logomarca para expressar a identidade.	85,0%
Faz-se pesquisa de imagem junto a clientes/consumidores.	69,6%
Utiliza-se embalagem para expressar a identidade.	66,1%
A comunicação com os vários públicos se dá por contato face-a-face.	65,5%
Faz-se pesquisa de imagem junto a acionistas.	61,3%

Já as afirmações que os respondentes mais indicaram de aplicação fraca às suas organizações, apresentam-se relacionadas na Tabela 30, por ordem de maior freqüência relativa nessa região. Quando agrupadas, nota-se que 6 referem-se a pesquisas de imagem junto a fornecedores, governo, concorrentes, comunidade financeira, distribuidores e empregados, por vez, da menor aplicação (71,5%) à maior (60,3%). Tal tendência foge às expectativas, principalmente no que tange a empregados e distribuidores, dado o perfil das organizações da amostra. Quanto aos empregados, é interessante notar que uma outra questão de controle sobre esse público (os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados), evidenciou que pouco se aplica às organizações (64,7%), mas a informação não entusiasma, já que os dados também indicam não se perguntar o que os funcionários pensam sobre a organização em 60,3% dos casos válidos.

Outros componentes desse conjunto (4) dizem respeito às formas de comunicação, indicando a seqüência crescente da menor aplicação para patrocínio (73,0%), relatório/manual, telemarketing, relações públicas (60,5%). A inclusão de relatório/manual nesse rol pode indicar que talvez a amostra não considere o público interno quando se fala dos vários públicos, ou não considere esses itens como de comunicação, pois é lugar comum a geralmente elevada produção de relatórios nas organizações, particularmente nas grandes estruturas. Já a fraca utilização de telemarketing e relações públicas, típicas vias de comunicação com o ambiente externo, se somada ao baixo índice de pesquisas acima comentado, conduz à interpretação que as organizações provavelmente não estão preocupadas em dispor de um canal de intermediação com os públicos.

Em termos de identidade, observa-se que os 4 itens que tenderam a um baixo nível de aplicação às organizações foram vestuário/uniforme (66,6%), organograma, ambiente padronizado e rituais (57,0%), este último significando programas de integração, cerimonial hierárquico em reuniões, promoções, linhas de comunicação etc., como mencionado por Schein (1989). O uso do termo vestuário, cabe esclarecer, foi utilizado com o objetivo de se referir à obrigatoriedade de terno e gravata, roupa social etc. Os resultados aqui poderiam sugerir uma provável maior flexibilidade por parte das organizações quanto aos aspectos formais tradicionais.

Duas afirmações igualmente contidas nesta tendência dizem respeito aos indícios da orientação seguida pela organização, que foram inseridas no questionário por se entender que essa característica pode influenciar o tipo de relacionamento da empresa com o ambiente. De maneira sucinta, procurou-se sondá-la como voltada para dentro, priorizando a operação, voltada para as finanças, a qualquer meio, ou voltada para o mercado, avaliando imagem. A amostra mostrou a fraca pertinência do primeiro caso (69,5%), assim como do último (60,2%).

Em matéria de imagem, 4 afirmações integraram o quadro de tendência fraca: discussão do assunto em reuniões com diferentes níveis (72,6%), pesquisa regular de imagem, ser ela responsabilidade da cúpula e vir à tona quando um problema atinge domínio público (60,0%). O fato destas duas últimas características aplicarem-se pouco às organizações dos pesquisados tem uma conotação positiva. Como já levantado quando do perfil da amostra, os respondentes viam a imagem como parte de sua responsabilidade, mostrando-se coerentes nesse ponto.

Tabela 30. Itens de menor aplicação às organizações

QUESTÕES	TENDÊNCIA FRACA
A comunicação com os vários públicos se dá por patrocínio.	73,0%
Imagem corporativa é um assunto discutido em reuniões com os diferentes níveis hierárquicos.	72,6%
Faz-se pesquisa de imagem junto a fornecedores.	71,5%
A comunicação com os vários públicos se dá por relatório/manual.	71,1%
Com regularidade se faz pesquisa específica sobre imagem corporativa.	70,2%
A área dominante é a de produção/operação.	69,5%
Faz-se pesquisa de imagem junto ao governo.	66,7%
Utiliza-se vestuário/uniforme para expressar a identidade.	66,6%
Faz-se pesquisa de imagem junto a concorrentes.	66,1%
A comunicação com os vários públicos se dá por telemarketing.	66,1%
Utiliza-se organograma para expressar a identidade.	65,0%
Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.	64,7%
Faz-se pesquisa de imagem junto à comunidade financeira.	64,1%
Faz-se pesquisa de imagem junto a distribuidores.	64,1%
Utiliza-se ambiente padronizado para expressar a identidade.	62,5%
Imagem corporativa é responsabilidade da cúpula.	61,9%
A comunicação com os vários públicos se dá por relações públicas.	60,5%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos empregados.	60,3%
Atua-se segundo os ditames do mercado, onde marketing desempenha papel estratégico, respondendo pela avaliação de imagem corporativa.	60,2%
Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.	60,0%
Utilizam-se rituais para expressar a identidade.	57,0%

Como já citado, uma outra parcela das afirmações deste bloco registrou escores distribuídos entre as duas medidas de tendência, com 3 delas com

ligeira inclinação à tendência de forte aplicação, enquanto que 10 expressaram o sentido da tendência à fraca aplicação. No primeiro caso, conforme apresentado na Tabela 31, em termos de resultado positivo se tem a comunicação formal como item de identidade (55,8%) e a avaliação de imagem junto com produtos ou serviços (54,3%). Por outro lado, ao contrário do que se esperava, a característica *low profile*, que sinaliza não estimular a comunicação com os públicos, representou 54,9% da tendência pendendo para forte.

Já no ângulo de menor intensidade de aplicação, em termos de identidade encontram-se: ser trabalhada para mostrar uniformidade (55,2%) e o comportamento do empregado (53,5%). Os itens de comunicação que aparecem nesta faixa incluem material promocional (51,9%), correspondência (51,3%) e propaganda, esta com idêntico escore entre os dois intervalos forte e fraco (50,0%). Pesquisa com o público em geral está representada com 52,8% das indicações. Quanto à imagem, diz respeito à existência de uma área específica para cuidar do assunto (53,1%) e à inclusão nas políticas administrativas (52,0%). Os aspectos positivos apontados neste conjunto referem-se à orientação exclusivamente financeira do negócio (52,9%), e o fato de dizer-se ter uma imagem, mas não a conhecer (55,1%).

Tabela 31. Itens de média aplicação às organizações

QUESTÕES	TENDÊNCIA INTERMEDIÁRIA	
	+Forte	+Fraca
Utiliza-se a comunicação formal para expressar a identidade.	55,8%	
Há preferência por um perfil descrito ( <i>low profile</i> ), comunicando-se com os vários públicos de maneira mais informal apenas quando necessário.	54,9%	
A imagem corporativa é indiretamente avaliada ao se fazer pesquisa sobre produtos ou serviços.	54,3%	
A identidade é fortemente trabalhada para mostrar uniformidade.		55,2%
É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.		55,1%
Utiliza-se o comportamento do empregado para expressar a identidade.		53,5%
Existe uma área específica só para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa.		53,1%
Só existe interesse pelos resultados financeiros, os quais ditam a orientação a ser seguida.		52,9%
Faz-se pesquisa de imagem junto ao público em geral.		52,8%
A imagem corporativa faz parte das políticas administrativas.		52,0%
A comunicação com os vários públicos se dá por material promocional.		51,9%
A comunicação com os vários públicos se dá por correspondência.		51,3%
A comunicação com os vários públicos se dá por propaganda.	50,0%	50,0%

No que tange às afirmações que levaram a um alto número de marcações no intervalo 'não se aplica' por mais de 5% da amostra, conforme a Tabela 32 (p. 183), observa-se que 21 delas são atinentes às questões pesquisadas com os públicos, meios de comunicação e itens de identidade; 6 à imagem corporativa, e 3 de controle quanto à orientação, público interno e grau de comunicação.

Fazendo-se um corte nas mais representativas (acima de 10% da amostra), que compreende 16 itens, tem-se 14 delas nos referidos grupos pesquisa, comunicação e identidade, por ordem, razão pela qual foram respectivamente reagrupados na Tabela 33, Tabela 34 e Tabela 35 (p. 184-185).

O que chama a atenção nessa distribuição dos itens é a similaridade com as indicações nas regiões fraca e moderada apresentadas anteriormente, com alguma inversão nas posições, por exemplo, patrocínio, relatório/manual e telemarketing em fraca *versus* telemarketing, patrocínio e relatório/manual em 'não se aplica'. Vestuário, rituais, ambiente e organograma também apareceram indicados por tendência fraca, e a exceção do conjunto 'não se aplica' ficou com embalagem, mas que se acredita justificável, dada a alta participação de organizações de serviço na amostra.

O ponto mais sensível, no entanto, é o elevado número de abstenções quanto às pesquisas de imagem (ver Tabela 33), ratificando a fraca tendência manifesta no cômputo dos casos válidos. Assim também é a situação que concerne à imagem corporativa, apontando-se não se fazer pesquisas regulares (11,4%), existir área específica para tratar do assunto (9,1%), discutir-se com os diferentes níveis hierárquicos (6,8%), fazer parte das políticas (5,7%). No sentido positivo, por outro lado, aparecem: ter uma imagem, mas não saber qual é (11,4%), tratar-se de imagem quando o problema já é de domínio público (9,1%).

Esse ângulo favorável no conjunto de respostas 'não se aplica', também se faz presente em 3 outras questões: orientação operacional dominante (8,0%), embora se possa aventar não existir tal área na organização do respondente, não levar em conta o que pensam os empregados (6,8%) e deter um perfil discreto (*low profile*) (5,7%).

Tabela 32. Indicações superiores a 5% da amostra na classe "Não se aplica" por ordem de ocorrência

Questões	n Inválidos	% Amostra (n = 88)
Faz-se pesquisa de imagem junto ao governo.	28	31,8%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos acionistas.	24	27,3%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos concorrentes.	23	26,1%
A comunicação com os vários públicos se dá por telemarketing.	22	25,0%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos distribuidores.	21	23,9%
Faz-se pesquisa de imagem junto à comunidade financeira.	18	20,5%
Utiliza-se embalagem para expressar a identidade	17	19,3%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos fornecedores.	16	18,2%
Utiliza-se vestuário/uniforme para expressar a identidade.	15	17,0%
Faz-se pesquisa de imagem junto ao público em geral.	14	15,9%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos empregados.	13	14,8%
A comunicação com os vários públicos se dá por patrocínio.	12	13,6%
A comunicação com os vários públicos se dá por relatório/manual.	11	12,5%
Com regularidade se faz pesquisa específica sobre imagem corporativa.	10	11,4%
É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.	10	11,4%
Utilizam-se rituais (cerimonial, premiação, integração etc.) para expressar a identidade.	9	10,2%
A comunicação com os vários públicos se dá por correspondência.	8	9,1%
Existe uma área específica só para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa.	8	9,1%
Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.	8	9,1%
A área dominante é a de produção/operação.	7	8,0%
Utiliza-se ambiente padronizado para expressar a identidade.	7	8,0%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos clientes/consumidores.	6	6,8%
Imagem corporativa é um assunto discutido em reuniões com os diferentes níveis hierárquicos.	6	6,8%
A comunicação com os vários públicos se dá por material promocional.	6	6,8%
Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.	6	6,8%
A imagem corporativa faz parte das políticas administrativas.	5	5,7%
A comunicação com os vários públicos se dá por relações públicas.	5	5,7%
Há preferência por um perfil discreto ( <i>low profile</i> ), comunicando-se com os vários públicos de maneira mais informal ...	5	5,7%
Utiliza-se organograma para expressar a identidade.	5	5,7%
A comunicação com os vários públicos se dá por propaganda.	5	5,7%



Tabela 33. Indicações superiores a 5% da amostra na classe "Não se aplica" sobre pesquisa de imagem

Questões	n Inválidos	% Amostra (n = 88)
Faz-se pesquisa de imagem junto ao governo.	28	31,8%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos acionistas.	24	27,3%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos concorrentes.	23	26,1%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos distribuidores.	21	23,9%
Faz-se pesquisa de imagem junto à comunidade financeira.	18	20,5%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos fornecedores.	16	18,2%
Faz-se pesquisa de imagem junto ao público em geral.	14	15,9%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos empregados.	13	14,8%
Faz-se pesquisa de imagem junto aos clientes/consumidores.	6	6,8%

Tabela 34. Indicações superiores a 5% da amostra na classe "Não se aplica" sobre formas de comunicação

Questões	n Inválidos	% Amostra (n = 88)
A comunicação com os vários públicos se dá por telemarketing.	22	25,0%
A comunicação com os vários públicos se dá por patrocínio.	12	13,6%
A comunicação com os vários públicos se dá por relatório/manual.	11	12,5%
A comunicação com os vários públicos se dá por correspondência.	8	9,1%
A comunicação com os vários públicos se dá por material promocional.	6	6,8%
A comunicação com os vários públicos se dá por relações públicas.	5	5,7%
A comunicação com os vários públicos se dá por propaganda.	5	5,7%

Tabela 35. Indicações superiores a 5% da amostra na classe "Não se aplica" sobre formas de identidade

Questões	n Inválidos	% Amostra (n = 88)
Utiliza-se embalagem para expressar a identidade	17	19,3%
Utiliza-se vestuário/uniforme para expressar a identidade.	15	17,0%
Utilizam-se rituais (cerimonial, premiação, integração etc.) para expressar a identidade.	9	10,2%
Utiliza-se ambiente padronizado para expressar a identidade.	7	8,0%
Utiliza-se organograma para expressar a identidade.	5	5,7%

Vistas grupalmente, a tendência manifesta pela amostra sugere que provavelmente ainda é pequena a preocupação das organizações com a imagem corporativa detida pelos seus públicos.

#### 4.4 Tendência da amostra quanto aos componentes do modelo

O objetivo desta fase da pesquisa foi investigar o comportamento da amostra em torno de cada uma das variáveis do modelo, reunidas em blocos no questionário. O procedimento utilizado nesta etapa diz respeito à somatória dos pontos indicados pelos respondentes sob determinada variável, adotando-se coeficientes (índices) de concordância em relação à parte conceitual e de aplicação ao que se observa nas organizações.

Como mencionado previamente sobre a construção do instrumento de pesquisa no capítulo que tratou da metodologia, para se ter uma melhor percepção da tendência do respondente quanto a pontos considerados relevantes ao entendimento do constructo, foram inseridas várias questões de controle, contradizendo outros enunciados, pois se buscava evidenciar a proximidade com que o respondente se achava em relação à teoria, o que, em tese, seria representado pelo seu maior índice de concordância. A mesma ação foi adotada para se obter a tendência das organizações em relação ao ideal do constructo, significando o seu maior índice de aplicabilidade às práticas sugeridas.

Para se obterem os respectivos coeficientes de concordância e aplicação, foram somados os valores absolutos registrados pelos respondentes em cada questão sob uma determinada variável, dividindo-se o resultado pelo valor total que esse conjunto deveria somar se a indicação estivesse no ponto máximo. De acordo com metodologia já adotada nesse sentido (Coda, 1992), tal procedimento permite encontrar-se a posição relativa do respondente, como exemplificado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Coeficiente de concordância/aplicação

Tomem-se as respostas de um participante aleatório da amostra, o n° 44, por exemplo, cujos valores (já invertidos onde necessário) às afirmações do bloco Organização foram os seguintes:

Questões	Valor
A sociedade moderna não pode prescindir das organizações.	4
Para exercer seu papel, a organização necessita ter liberdade para agir de acordo com seus objetivos.	1
Organização é um sistema aberto com características semelhantes a um ser vivo.	4
O desenvolvimento de uma organização se dá pela vantagem com que explora um ou mais recursos como mão-de-obra, capital e natureza.	2
As organizações são pessoas em coordenação constante para uma finalidade comum.	3
A organização só muda mediante pressão da sociedade.	1
A organização é agente e paciente no seu desenvolvimento.	2
Uma organização responde por outros interesses além de seus próprios.	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

O valor máximo que esse conjunto poderia obter seria 32, resultante do produto 8 questões x valor 4, portanto a posição relativa do respondente é 20/32, ou seja, 0,625 ou um coeficiente de concordância de 62,5% em relação aos conceitos apresentados sob a variável organização.

Como as variáveis seriam examinadas à luz das respostas aos indicadores pelos participantes, em princípio o seu campo de variação deveria oscilar, tomando-se o mesmo exemplo acima – variável organização, entre 8 e 32, como explicitado a seguir:

$$\Sigma \text{ Valores mínimos} = 8 \text{ questões} \times \text{valor } 1 = 8$$

$$\Sigma \text{ Valores máximos} = 8 \text{ questões} \times \text{valor } 4 = 32.$$

Entretanto, como muitos respondentes não se manifestaram com relação a indicadores contribuintes a diversas variáveis, para acolher esse fato foi necessário expandir o campo de variação, de tal forma que as não respostas passassem a equivaler a zero. Dessa maneira, para o exemplo anteriormente citado, o campo de variação teórico seria o seguinte:

$$\Sigma \text{ Valores mínimos} = 8 \text{ questões} \times \text{valor } 0 = 0$$

$$\Sigma \text{ Valores máximos} = 8 \text{ questões} \times \text{valor } 4 = 32.$$

Assim, se um dos participantes hipoteticamente não tivesse respondido a duas questões do Quadro 1, isto é, deixasse de responder a uma delas e na outra tivesse assinalado não ter opinião, e seus outros pontos se situassem no valor 1, para esse conjunto de dados (Organização), a somatória que obteria seria 6, o que representaria um coeficiente de concordância em relação à teoria da ordem de 18,7% (6/32). O princípio aqui adotado é o mesmo que a atribuição de uma nota a um aluno: ao participar de uma prova com 5 questões, cada qual valendo até 2 pontos, o máximo (e ideal esperado) que obteria seria 10, mas o mínimo poderia ser zero. O que se procurou neste estudo, entretanto, não foram valores absolutos, mesmo porque eles diferiram para cada variável, de acordo com a somatória das respostas dos participantes, mas a proximidade que a amostra se encontrava em relação à teoria e às práticas ideais sobre imagem corporativa. Veja-se o exemplo seguinte:

Para a variável Dimensão concorreram 6 questões, cuja expectativa de valor máximo (ideal) seria 24. Um respondente - o nº 21 - indicou 4 questões na categoria 'não tenho opinião', e 2 outras, cujos valores, 1 e 2, somaram 3. Nesse caso, seu coeficiente de concordância à teoria ficou em 12,5% (3/24). Portanto, este participante ficou no limite inferior da amostra, cujos valores absolutos distribuíram-se entre as somatórias 3 e 22, o que gerou frequências relativas entre os limites de 12,5%, com a média da amostra em 72,2%, e o limite máximo atingindo 91,7% (3 respondentes, conforme tabela no Anexo IV). Enquanto que nas análises anteriores as respostas nulas, em branco e 'não tenho opinião' ou 'não se aplica' não interferiram, quer nas tendências de concordância ou discordância, quer nas de

aplicação forte ou fraca da amostra, nesta parte do estudo elas têm influência no conjunto individual de respostas, considerando-se a discriminação do participante quanto aos conceitos e às práticas comparativamente aos demais integrantes da amostra, por intermédio da variabilidade dos coeficientes de concordância ou aplicação. Há que se notar que as categorias 'não tenho opinião' e 'não se aplica', como explicitado na metodologia, foram colocadas objetivamente no questionário, pois que um respondente não necessariamente era obrigado a estar familiarizado com determinado conceito, ou uma determinada prática ser adotada pela organização. Em termos de conhecimento ou de prática, entretanto, elas contribuem para diminuir sua posição relativa ao total idealizado.

Tal mecânica foi adotada para todos os integrantes da amostra, o que permitiu gerar novas distribuições de frequências relativas (Anexo IV), através das quais se puderam identificar os coeficientes médios e a amplitude de variação mínima e máxima para cada um dos tópicos apresentados no questionário. Esses resultados encontram-se na Tabela 36 abaixo.

Tabela 36. Tendência da amostra aos componentes do modelo

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Público*	75,0%	29,2%	95,8%
Identidade *	74,8%	33,3%	95,8%
Comunicação*	72,4%	45,8%	91,7%
Dimensão*	72,2%	12,5%	91,7%
Imagem corporativa***	71,3%	47,2%	86,1%
Imagem externa*	69,3%	45,8%	100,0%
Organização**	67,1%	43,8%	87,5%
Personalidade*	66,1%	8,3%	87,5%
Reputação *	64,2%	29,0%	92,0%
Imagem***	63,9%	41,7%	86,1%

Obs. \* Campo de variação 0 a 24

\*\* Campo de variação 0 a 32

\*\*\* Campo de variação 0 a 36

Como se pode observar, os resultados conduzem à inferência de que talvez as variáveis cujos conceitos no senso comum estejam mais alinhados à teoria, tenham recebido maiores indicações de concordância, enquanto os que apresentaram versões diversas, como, por exemplo, não se criar imagem na mente das pessoas,

ou trataram de tópicos de natureza mais abstrata, como personalidade, posicionaram-se no final da ordenação.

#### 4.5 Tendência da amostra quanto às práticas ideais

Esta etapa, complementar à fase anterior, procurou identificar o quanto as práticas apresentadas no questionário eram pertinentes às organizações dos participantes do painel, na ótica dos informantes.

Da mesma forma que no procedimento anterior, respostas a afirmações que contradiziam as práticas ideais (ver Anexo IV), sofreram o correspondente processo de transformação dos dados.

Conforme a Tabela 37, a tendência apontada pela amostra sugere um distanciamento das organizações em relação ao que pode ser considerado atitude proativa à imagem corporativa, cujo detalhamento será discutido adiante.

Tabela 37. Tendência das organizações às práticas ideais

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Característica	53,6%	25,0%	79,9%

Obs. Campo de variação 0 a 164

#### 4.6 Tendência da amostra às questões do problema da pesquisa

Esta seção aborda as questões levantadas *à priori* no desenvolvimento do problema, cuja pesquisa se propôs elucidar.

Para o tratamento dos resultados, foi igualmente adotado o coeficiente de concordância ou aplicação, conforme o caso, a novos conjuntos de variáveis/indicadores, de acordo com a relação originalmente estabelecida no plano de variáveis (Anexo I). São identificados os coeficientes médio, mínimo e máximo,

estes indicativos da variabilidade de amplitude da amostra. Cabe lembrar que a conversão dos valores referentes às afirmações consideradas negativas na etapa precedente permaneceu válida nesta fase. Esclarece-se, também, que uma mesma afirmação pode integrar a resposta a uma ou mais perguntas, de acordo com a sua pertinência ao assunto, pois estas não são excludentes. As perguntas individuais estão discriminadas na seqüência.

• **A imagem corporativa é causa ou efeito das ações?**

Esta questão objetivava investigar a importância atribuída pelos profissionais à imagem corporativa, ou se constituindo um fator causal, que precede o relacionamento do indivíduo com a organização, ou conseqüente, sucedendo a algum tipo de interação com ela, ou ainda a validade de ambas as situações. Para isso, quatro afirmações foram inseridas no questionário:

Num ambiente em constante mudança, a imagem corporativa assume conotação estratégica. (1)

Imagem corporativa é um aspecto tático complementar à percepção do produto ou serviço de uma organização. (2)

A imagem corporativa determina a reação de uma pessoa a uma organização. (3)

A imagem corporativa é tanto derivada daquilo que a organização faz como também do que não faz. (4)

Uma vez que a notação da imagem como tática reduzia os pontos de concordância, esse posicionamento manifesto na Tabela 38 sugere que 75,1% do grupo tende a considerar a imagem corporativa como estratégica, podendo ser causa, mas, de forma mais acentuada, sendo conseqüência dos atos da organização, atribuindo-lhe a responsabilidade pela reação do indivíduo. Em parte, isso se alinha e justifica a tendência já manifesta da amostra quanto à criação e mudança de imagem pela organização.



Tabela 38. Imagem corporativa como causa ou consequência

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Causa (1+2+3)*	70,2%	16,7%	100,0%
Consequência(1+2+4)*	74,1%	41,7%	100,0%
Ambas (1+2+3+4)**	75,1%	31,3%	100,0%

Obs. \*Campo de variação 0 a 12

\*\*Campo de variação 0 a 16

### • Qual sua importância para a organização?

Este ponto procurava investigar a importância dada ao assunto pela organização de duas formas. Inicialmente, por meio de um conjunto de práticas, cujo resultado já foi comentado no tópico 4.5, onde, quanto maior o coeficiente de aplicação dos itens nele contidos, maior seria a relevância do tema para ela. As afirmações que concorreram para os valores apontados na Tabela 39 foram:

A imagem corporativa é indiretamente avaliada ao se fazer pesquisa sobre produtos ou serviços.

Só existe interesse pelos resultados financeiros, os quais ditam a orientação a ser seguida.

Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.

Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.

A identidade é fortemente trabalhada para mostrar uniformidade.

Imagem corporativa é responsabilidade da cúpula.

Há preferência por um perfil discreto (*low profile*), comunicando-se com os públicos de maneira mais informal apenas quando necessário.

Existe uma área específica para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa.

É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.

Com regularidade se faz pesquisa sobre imagem corporativa.

Atua-se segundo os ditames do mercado, onde marketing desempenha papel estratégico, respondendo pela avaliação da imagem corporativa.

Utilizam-se as seguintes formas para expressar a identidade: marca/logomarca, rituais, organograma, comportamento do empregado, comunicação formal,

vestuário/uniforme, ambiente padronizado, embalagem, produto ou serviço.

A área dominante é a de produção/operação.

Faz-se pesquisa de imagem junto aos seguintes públicos: governo, empregados, concorrentes, clientes/consumidores, público em geral, comunidade financeira, acionistas, fornecedores, distribuidores.

A imagem corporativa faz parte das políticas administrativas.

A comunicação com os vários públicos se dá pelos seguintes meios: produto, correspondência, relações públicas, contato face-a-face, propaganda, relatório/manual, material promocional, telemarketing, patrocínio.

Imagem corporativa é um assunto discutido em reuniões com os diferentes níveis hierárquicos.

Como comentado anteriormente, levando-se em conta os indicadores adotados para apontar o nível de preocupação das organizações com o assunto, a tendência abaixo expressa deixa a desejar em termos de procedimento ideal.

Tabela 39. Importância da imagem via práticas organizacionais

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Característica	53,6%	25,0%	79,9%

Obs. Campo de variação 0 a 164

No entanto, para complementar esse quadro, uma segunda forma de considerar a importância do constructo para a organização consistia em se examinar se ela priorizava o mercado, que se assume como uma maneira de dar maior relevância ao relacionamento com o ambiente. Nesse sentido, três afirmações que traziam indícios de orientação (Kohli & Jaworski, 1990) foram isoladas:

Só existe interesse pelos resultados financeiros, os quais ditam a orientação a ser seguida.

A área dominante é a de produção/operação.

Atua-se segundo os ditames do mercado, onde marketing desempenha papel estratégico, respondendo pela avaliação de imagem corporativa.

Como orientações diversas das de mercado contribuíam negativamente à variável, nota-se que a tendência observada na Tabela 40 ficou aquém das expectativas, ratificando a posição anterior, isto é, no sentido de indicar pouca preocupação das organizações com o assunto.

Tabela 40. Importância da imagem via orientação do negócio

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Orientação	56,8%	16,7%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 12

• **Quais os elementos que contribuem à formação da imagem corporativa?**

O propósito desta questão era investigar a percepção dos respondentes quanto à abrangência dos fatores contribuintes à imagem, pois inúmeras informações podem levar à sua formação. Esse aspecto foi tratado pelas questões abaixo relacionadas, as quais redundaram nos coeficientes apresentados na Tabela 41.

A propaganda é a alma do negócio, pois sem ela não há imagem de empresa. No caso de imagem corporativa, contatos face-a-face têm menor credibilidade do que comunicações de massa como patrocínios, participação em eventos comunitários e caridade.

Condições de pagamento e formas de negociação são características organizacionais, mas não de imagem corporativa.

A atitude dos empregados internos é tão relevante para a imagem corporativa como aquela dos que atendem diretamente ao público.

Como a maioria das afirmações contribuía negativamente para o índice, um coeficiente de 71,4% de concordância leva a inferir-se que a amostra identifica a diversidade de fatores que contribuem à imagem corporativa.

Tabela 41. Fatores contribuintes à formação da imagem

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Fatores	71,4%	37,5%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 16

• **Qual a influência da imagem da indústria onde a organização se insere na imagem corporativa da empresa?**

Este aspecto diz respeito à percepção da amostra quanto à permeabilidade da imagem grupal, prejudicando ou favorecendo uma organização percebida como integrante do conjunto, por exemplo, a indústria bancária, a indústria farmacêutica, a indústria petrolífera etc. Foram duas as afirmações que abordaram o assunto:

Uma maior ou menor influência da imagem da indústria na imagem da organização depende da natureza do produto ou serviço com que se trabalha. A imagem de uma organização é autônoma em relação a imagem da indústria à qual pertence.

O coeficiente médio, informado na Tabela 42, sugere que 72,7% dos respondentes reconhecem a influência da imagem da indústria na imagem da organização.

Tabela 42. Influência da indústria na imagem

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Influência da indústria	72,7%	25,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 8

• **Qual a influência da imagem do país na imagem corporativa da empresa?**

Este ponto visava verificar a noção da amostra quanto à interferência da imagem do país na formação da imagem corporativa pelo indivíduo. O tema foi levantado em duas questões:

A organização é afetada pela imagem de seu país de origem apenas se essa informação for divulgada.

Com a internacionalização da economia, o país de origem de uma organização só interfere em sua imagem quando o público tem idéias estereotipadas em relação àquele.

Da mesma forma que a questão anterior, na Tabela 43 a amostra apresenta um coeficiente de concordância de 62,4%, provavelmente significando que os informantes concordam com a influência do país, mas em menor grau que a indústria.

Tabela 43. Influência do país na imagem

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Influência do país	62,4%	12,5%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 8

• **Qual o eventual problema ou nível de influência da imagem internacional na imagem corporativa local?**

Para captar a idéia da amostra quanto à probabilidade de interferência de acontecimentos no exterior na imagem da organização local, inseriu-se a seguinte questão:

Em virtude da comunicação globalizada, um fato ocorrido em uma unidade no exterior sempre repercute na imagem das outras afiliadas do mesmo grupo.

O coeficiente de forte concordância registrado na Tabela 44, leva a se acreditar no reconhecimento da amostra das inúmeras situações, algumas em período recente, que se encaixam nessa descrição.

Tabela 44. Influência internacional na imagem

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Influência intemac'l	81,3%	25,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

• **O que a imagem corporativa traduz sobre a organização?**

Esta questão está no cerne da pesquisa, e refere-se à percepção da amostra sobre os conceitos envolvidos nos componentes de imagem. O objetivo era obter indícios em três vertentes: a imagem corporativa dizer respeito a só

uma parcela da personalidade da organização, a qual se expressa por alguns elementos visíveis de identidade, que são parcialmente difundidos, consciente ou inconscientemente, aos vários públicos. As tendências manifestas da amostra nesse sentido, já abordadas no tópico 4.4 acima, estão agrupadas na Tabela 45. As afirmações que contribuíram para cada uma das variáveis foram as relacionadas abaixo:

#### **Personalidade:**

É impossível conhecer-se a personalidade de uma organização na íntegra. Os fundamentos da personalidade são definidos pela filosofia do fundador ou principal dirigente, mas moldados pela cultura junto com os empregados da organização.

Personalidade e caráter são conceitos intercambiáveis, porque o caráter diz respeito a um modo de ser ou agir que é típico de uma organização.

A personalidade da organização só se desenvolve em contato com o ambiente, não podendo dizer-se acabada em dado momento.

Personalidade é a soma de todas as características individuais da organização.

A personalidade refere-se mais ao comportamento do que aos aspectos materiais e mensuráveis da organização.

#### **Identidade:**

Pode-se dizer que uma organização tem identidade somente quando faz programação visual para padronizar logomarca, materiais impressos, embalagens e uniformes.

A estrutura formal, normas e procedimentos e o comportamento dos funcionários não são itens de identidade.

Identidade corporativa compreende as formas que a organização escolhe para comunicar o que é aos públicos.

Uma organização que decide reconstruir sua imagem busca uma mudança cosmética de identidade.

A identidade trata de aspectos corporativos como posicionamento e marca. Tudo aquilo que é exteriorizado pela organização constitui um conjunto de dados identificadores da personalidade.

#### **Comunicação:**

Toda organização controla sua comunicação, escolhendo o que recebe do

exterior e o que transmite para fora.

A propaganda é a alma do negócio, pois sem ela não há imagem de empresa.

No caso de imagem corporativa, contatos face-a-face têm menor credibilidade do que comunicações de massa como patrocínios, participação em eventos comunitários e caridade.

Condições de pagamento e formas de negociação são características organizacionais, mas não de imagem corporativa.

A atitude dos empregados internos é tão relevante para a imagem corporativa como aquela dos que atendem diretamente ao público.

Qualquer relacionamento da organização com o meio é uma forma de comunicação.

Os coeficientes reunidos na Tabela 45 ratificam os comentários feitos por ocasião da análise individual das questões de cada bloco, onde a tendência de concordância se fez mais presente nos tópicos envolvendo aspectos visíveis, como identidade.

Tabela 45. Imagem como representação da organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Personalidade	66,1%	8,3%	87,5%
Identidade	74,8%	33,3%	95,8%
Comunicação	72,4%	45,8%	91,7%

Obs. Campo de variação 0 a 24

A pergunta almejava também investigar a noção sobre imagem corporativa conter os conceitos de caráter e reputação, que se utilizou das afirmações listadas abaixo, resultando nos coeficientes de concordância contidos na Tabela 46.

#### Caráter/Reputação:

Personalidade e caráter são conceitos intercambiáveis, porque o caráter diz respeito a um modo de ser ou agir que é típico de uma organização.

Reputação é outro termo para imagem corporativa.

Se uma empresa tem uma boa reputação quanto aos seus produtos, ela tem uma boa imagem como empresa.

Tanto imagem como reputação são crenças: uma individual, a outra coletiva.

Todo tipo de informação leva à formação de uma imagem, mas apenas informações específicas conferem uma reputação a uma organização. Enquanto uma imagem pode ser imediata ou preexistente, uma reputação só se constrói ao longo do tempo. A reputação resulta do julgamento que a sociedade faz com base em seu sistema de valores.

Dadas as questões que contribuíam negativamente para o índice, o coeficiente indicado na Tabela 46 leva a se cogitar que os conceitos caráter e reputação provavelmente não estão claros para a amostra.

Tabela 46. Elementos contidos na imagem corporativa

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Caráter/Reputação	61,7%	25,0%	85,7%

Obs. Campo de variação 0 a 28

E a pergunta ainda tinha por propósito investigar a tendência da amostra quanto à idéia da imagem corporativa ser uma interpretação seletiva por um indivíduo, ou um grupo deles sob determinado quadro de referências, isto é, um público, com base numa ótica ou dimensão particular. Os coeficientes da Tabela 47, antes mencionados em 4.4, foram resultantes das questões relacionadas a seguir:

#### **Público:**

Um grupo de pessoas associadas por algum laço comum ou afetadas pelos mesmos assuntos formam um público.

Toda organização deveria concentrar sua atenção num único público: o constituído pelos clientes ou consumidores, que são a razão de sua existência.

O público interno não pode ser comparado com os externos, porque ele participa da organização.

Como os interesses de diferentes públicos são separados, por vezes antagônicos, um problema com determinado público não afeta a imagem que outro tem da organização.

A organização tem que se preocupar apenas com os públicos com os quais interage.



Um indivíduo pode ser consumidor, empregado, sindicalista e acionista de uma organização ao mesmo tempo.

#### Dimensão:

As pessoas julgam a organização segundo o ângulo que lhes interessa.

Hoje os indivíduos sabem um pouco sobre muitas coisas ao invés de terem um conhecimento profundo sobre poucas.

Uma dimensão do tipo dinamismo organizacional identifica-se por meio de atributos como inovação, capacidade gerencial, flexibilidade operacional.

Ao se relacionar com a organização o indivíduo considera a parte no lugar do todo.

Revistas de negócios elegem organizações com base em atributos que se referem a dimensões valorizadas apenas sob o enfoque econômico-financeiro.

Os atributos e as respectivas dimensões que induzem à imagem corporativa são limitados e fixos.

Os valores contidos na Tabela 47 fazem crer que a amostra provavelmente encontrou mais familiaridade nesses dois tópicos, manifestando sua maior tendência de concordância.

Tabela 47. Interpretação da imagem corporativa

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Público	75,0%	29,2%	95,8%
Dimensão	72,2%	12,5%	91,7%

Obs. Campo de variação 0 a 24

O que prende a atenção nesse conjunto de informações é a sinergia que parece advir de pares de variáveis que têm mais estreito relacionamento, como identidade e comunicação, cujos coeficientes médios ficaram próximos (74,8% e 72,4%), da mesma maneira que público e dimensão (75,0% e 72,2%), assim como personalidade e caráter/reputação (66,1% e 61,7%). Uma vez que estes últimos eram mais centrais ao conceito de imagem corporativa, parece que a amostra provavelmente percebe mais facilmente os aspectos periféricos que a circunda.

• **Quais as formas de expressão da organização?**

A razão de ser desta pergunta estava associada à intensidade e aos itens de identidade utilizados pela organização para se apresentar aos seus públicos, interno e externos, segundo os respondentes. As questões que trataram do assunto foram:

A identidade é fortemente trabalhada para mostrar uniformidade.

Utilizam-se as seguintes formas para expressar a identidade: marca/logomarca, rituais (cerimonial, premiação, integração etc.), organograma, comportamento do empregado, comunicação formal, vestuário/uniforme, ambiente padronizado, embalagem, produto ou serviço.

O baixo coeficiente de aplicação (Tabela 48) poderia sugerir que a identidade talvez não representasse um ponto forte nas organizações, o que não se coaduna com o perfil das empresas indicadas na amostra. Eventualmente pode significar que os itens mencionados no questionário não sejam os mais utilizados, ou ainda não tenham tido a interpretação genérica que foi objetivada. De qualquer maneira, o posicionamento da amostra em relação a cada um deles está demonstrado na Tabela 49. Como já observado na segunda parte deste capítulo, marca/logomarca e produto/serviço aparecem nas primeiras posições, seguidos, a uma certa distância, por comunicação formal e comportamento do empregado, com os demais em menor proporção. O item embalagem, que na análise anterior ocupava a terceira colocação entre os casos válidos, perdeu esse posto ao se considerar toda a amostra.

Tabela 48. Formas de expressão da organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Expressão	57,8%	17,5%	97,5%

Obs. Campo de variação 0 a 40

Tabela 49. Itens de expressão da organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Marca/logomarca	79,0%	0,0%	100,0%
Produto ou serviço	78,1%	0,0%	100,0%
Comunicação formal	59,9%	0,0%	100,0%
Comportamento emp.	58,5%	0,0%	100,0%
Embalagem	53,7%	0,0%	100,0%
Rituais	51,1%	0,0%	100,0%
Organograma	50,3%	0,0%	100,0%
Ambiente padronizado	49,1%	0,0%	100,0%
Vestuário/uniforme	41,5%	0,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

- **Que meios a empresa utiliza para divulgar a organização aos seus públicos?**

A finalidade desta pergunta estava em investigar a intensidade e o uso dos instrumentos formais de comunicação pela organização para se relacionar com os seus públicos, interno e externos. Sua presença foi marcada por duas questões, cujo coeficiente de aplicação teve o desempenho apresentado na Tabela 50.

Há preferência por um perfil discreto (*low profile*), comunicando-se com os vários públicos de maneira mais informal apenas quando necessário.

A comunicação com os vários públicos se dá pelos seguintes meios: produto, correspondência, relações públicas, contato face-a-face, propaganda, relatório/manual, material promocional, telemarketing, patrocínio.

Tabela 50. Formas de difusão da organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Difusão	54,7%	5,0%	90,0%

Obs. Campo de variação 0 a 40

Quanto aos itens relacionados na questão acima, a Tabela 51 fornece um panorama dos itens mais aplicáveis às organizações.

Tabela 51. Itens de difusão da organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Produto	80,1%	0,0%	100,0%
Contato face-a-face	64,5%	0,0%	100,0%
Propaganda	58,2%	0,0%	100,0%
Material promocional	57,1%	0,0%	100,0%
Correspondência	53,1%	0,0%	100,0%
Relações públicas	52,8%	0,0%	100,0%
Relatório/manual	44,0%	0,0%	100,0%
Patrocínio	42,3%	0,0%	100,0%
Telemarketing	38,6%	0,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

Como se observa, em termos globais o coeficiente de aplicação indica um menor uso de formas alternativas de comunicação com os públicos, pois as principais, como produto, contatos face-a-face, propaganda e material promocional, nessa ordem, têm seus valores decrescidos pelos outros itens e a característica *low profile*, já comentada anteriormente.

#### • Quais os públicos da organização?

Esta inquirição tinha dois propósitos: primeiramente, identificar-se a existência de diferentes públicos para a organização, como o público interno, por exemplo, e, secundariamente, quais mereciam maior atenção, sendo objeto de pesquisa. Quatro questões associavam-se nesse sentido, resultantes na Tabela 52:

A imagem corporativa é indiretamente avaliada ao se fazer pesquisa sobre produtos ou serviços.

Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.

Com regularidade se faz pesquisa específica sobre imagem corporativa.

Faz-se pesquisa de imagem junto aos seguintes públicos: governo, empregados, concorrentes, clientes/consumidores, público em geral, comunidade financeira, acionistas, fornecedores, distribuidores.

Tabela 52. Públicos da organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Audiência	46,9%	10,4%	85,4%

Obs. Campo de variação 0 a 48

Quanto à priorização dos itens apontados na última questão, a Tabela 53 mostra a seguinte tendência:

Tabela 53. Públicos pesquisados pela organização

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Clientes/consumid.	64,5%	0,0%	100,0%
Público em geral	49,1%	0,0%	100,0%
Empregados	48,0%	0,0%	100,0%
Acionistas	47,7%	0,0%	100,0%
Comunidade financ.	40,1%	0,0%	100,0%
Distribuidores	38,6%	0,0%	100,0%
Fornecedores	38,1%	0,0%	100,0%
Concorrentes	37,8%	0,0%	100,0%
Governo	31,5%	0,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

O coeficiente geral traz um resultado muito preocupante, sugerindo um baixo interesse em outros públicos, além dos clientes/consumidores, prioritários, como demonstrado na Tabela 53. Na seqüência, vem o público em geral, de certa maneira, clientes em potencial. Já os empregados aparecem num terceiro lugar, próximo dos acionistas, estes anteriormente colocados em segundo lugar no bloco de análise 4.3, onde só os casos válidos foram tratados. Surpreende a tendência apontada de menor atenção aos integrantes da cadeia de valor, distribuidores e fornecedores, notadamente estes últimos (Porter, 1992).

• **Como a empresa se organiza para lidar com a imagem corporativa?**

Este ponto diz respeito à inclusão do tema na estrutura formal da organização, considerando-se diferentes graus de preocupação, desde sua inexistência à designação de uma área de trabalho para lidar com o assunto.

São as seguintes as questões que buscaram a tendência da amostra nesse sentido, indicada na Tabela 54.

Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.

Imagem corporativa é responsabilidade da cúpula.

Existe uma área específica só para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa.

É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.

Imagem corporativa é um assunto discutido em reuniões com os diferentes níveis hierárquicos.

Em princípio, o coeficiente médio leva à reflexão que as organizações não lidam formalmente com a imagem corporativa, com mais probabilidade de tratá-la como um efeito halo, isto é, existe mas não se constitui uma preocupação administrada pelas organizações.

Tabela 54. Estrutura para lidar com imagem

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Estrutura p/imagem	57,3%	10,0%	95,0%

Obs. Campo de variação 0 a 20

• **Como a imagem corporativa se integra à estratégia de marketing da organização?**

Na medida em que marketing tem por objetivo melhorar as relações com o mercado, o que se tencionou investigar neste ponto foi o uso sinérgico dos recursos da área, quando estratégica, para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa. Este ponto foi levantado por intermédio da seguinte questão:

Atua-se segundo os ditames do mercado, onde marketing desempenha papel estratégico, respondendo pela avaliação da imagem corporativa.

Este coeficiente, indicado na Tabela 55, comparado ao da questão anterior, pode sugerir dois aspectos: que, se a imagem corporativa é um assunto pertinente a alguma área, não necessariamente o é ligado a marketing, ou ainda que marketing não ocupa uma posição estratégica na organização, restringindo-se aos aspectos operacionais da função.

Tabela 55. Imagem corporativa na estratégia de marketing

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Relação c/marketing	52,6%	0,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

• **Como, quanto e quando se avalia a imagem corporativa?**

Com o objetivo de sondar o tipo de avaliação de imagem corporativa levado a efeito pelas organizações da amostra, procuraram-se indícios sobre a realização e freqüência de pesquisa, desta ser ou não exclusiva, e o público de interesse. O conjunto de questões que examinou esse ponto está relacionado abaixo:

A imagem corporativa é indiretamente avaliada ao se fazer pesquisa sobre produtos ou serviços.

Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.

É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.

Com regularidade se faz pesquisa específica sobre imagem corporativa.

Faz-se pesquisa de imagem junto aos seguintes públicos: governo, empregados, concorrentes, clientes/consumidores, público em geral, comunidade financeira, acionistas, fornecedores, distribuidores.

De acordo com a Tabela 56, é possível se acreditar que o assunto imagem corporativa não está entre as prioridades de investigação das organizações. Se comparado com a pergunta que trata da estrutura para cuidar do tema, nota-se uma discrepância em termos de resultado, pois a primeira indica que

o assunto é tratado, mas esta que não é pesquisado, talvez sendo assumido como verdadeiro sem a contrapartida da verificação.

Tabela 56. Avaliação de imagem corporativa

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO		
	Médio	Mínimo	Máximo
Pesquisa	47,8%	7,7%	84,6%

Obs. Campo de variação 0 a 52

• **Existem diferenciações conceituais em razão da especialização ocupacional dos profissionais?**

Uma vez que a amostra era formada por profissionais atuantes em diferentes áreas, originalmente se tinha por objetivo segmentá-los em suas especialidades, isto é, áreas de atuação, para se identificarem eventuais discrepâncias na percepção dos conceitos delineados no estudo. Tal fato, porém, mostrou-se inadequado pelo pequeno número de casos, estatisticamente insignificante, razão pela qual se adotou a formação profissional como variável independente em relação a algumas das variáveis desenvolvidas no processo de respostas às perguntas precedentes. A formação profissional indicou dois grupos passíveis de verificação: administradores (e afins) e engenheiros (e afins), e o resultado do cruzamento dessas informações está na Tabela 57.

Os coeficientes nessa tabela sugerem que a tendência, manifesta pelos dois grupos aos conceitos abordados no questionário, não apresenta diferenças significativas, com grande parcela deles apontando uma menor concordância aos enunciados por parte dos engenheiros. A exceção, no entanto, fica com os índices relativos às influências da indústria, país e internacional, assim como o caráter/reputação, com ligeira superioridade aos indicados pelos administradores.



Tabela 57. Coeficientes de concordância da amostra por principais formações profissionais

FORMAÇÃO PROFISSIONAL n CASOS	Administração e afins 45			Engenharia e afins 29		
	Médio	Mínimo	Máximo	Médio	Mínimo	Máximo
<b>VARIÁVEL</b>						
<b>ASSUNTO INVESTIGADO</b>						
Influência internacional*	80,0%	25,0%	100,0%	82,8%	50,0%	100,0%
Público*****	74,9%	29,2%	95,8%	73,6%	54,2%	87,5%
Consequência***	74,8%	41,7%	100,0%	72,7%	41,7%	100,0%
Identidade*****	74,7%	33,3%	95,8%	74,3%	45,8%	87,5%
Fatores contribuintes*****	73,2%	37,5%	100,0%	71,1%	43,8%	93,8%
Comunicação*****	73,1%	45,8%	91,7%	72,1%	58,3%	87,5%
Dimensão*****	73,1%	45,8%	91,7%	70,1%	12,5%	87,5%
Causa***	72,8%	41,7%	100,0%	67,8%	16,7%	91,7%
Influência da indústria**	72,5%	25,0%	100,0%	75,4%	25,0%	100,0%
Personalidade*****	65,4%	8,3%	87,5%	65,7%	16,7%	79,2%
Influência do país**	61,9%	25,0%	100,0%	63,4%	12,5%	100,0%
Caráter/Reputação*****	60,2%	25,0%	78,6%	62,7%	42,9%	85,7%

Obs. \* Campo de variação 0 a 4

\*\* Campo de variação 0 a 8

\*\*\* Campo de variação 0 a 12

\*\*\*\* Campo de variação 0 a 16

\*\*\*\*\* Campo de variação 0 a 24

\*\*\*\*\* Campo de variação 0 a 28

- **Existem diferenciações conceituais em razão das atividades das organizações?**

Este ponto tencionava investigar se o conceito de imagem corporativa, manifesto pelas organizações dos respondentes por meio das práticas adotadas, divergia em virtude do segmento de atividade em que atuavam. Da mesma forma que no caso anterior, os números referentes a esta característica foram insignificantes para efeitos estatísticos, motivo pelo qual se adotou o setor econômico de atividade como variável independente, cujos destaques ficaram com indústria e serviço. A Tabela 58, traz os cruzamentos desses dados com as variáveis relativas às práticas das organizações identificadas pelos respondentes nas perguntas comentadas anteriormente.

A situação que aqui se apresenta denota similaridades à pergunta precedente, já que as variações entre os dois tipos de organizações indicadas na Tabela 58 são pequenas, sugerindo pequena superioridade para o setor serviço. Então se poderia especular que as organizações de serviço estão provavelmente mais ativas em adoção de procedimentos de relacionamento com o mercado, já tradicionalmente trabalhados pela indústria.

Tal crença parece se confirmar quando se observa a Tabela 59 (p. 211), Tabela 60 (p. 212) e Tabela 61 (p. 213), que discriminam os itens aplicáveis às organizações. É interessante notar que a maioria dos coeficientes de serviço da Tabela 59, formas de identidade, superam ou estão próximos aos da indústria, à exceção justificável de embalagem. O mesmo se repete quanto aos públicos (Tabela 60), cujos coeficientes mostram-se inferiores apenas com relação aos acionistas, distribuidores e fornecedores, detentores de menor atenção. Já no que respeita às formas de comunicação (Tabela 61), somente propaganda, material promocional, telemarketing e patrocínio receberam indicações inferiores às da indústria, o que sugere ser mais típico deste último setor.

Tabela 58. Coeficientes de aplicação às organizações por principais setores econômicos

SETOR ECONÔMICO	Indústria	Serviço
n CASOS	41	40
<b>VARIAVEL</b>	<b>COEFICIENTE DE APLICAÇÃO</b>	
<b>ASSUNTO INVESTIGADO</b>	<b>Médio</b>	<b>Máximo</b>
Orientação**	58,7%	100,0%
Estrutura para imagem***	57,4%	95,0%
Expressão*****	56,6%	87,5%
Difusão****	52,3%	5,0%
Característica*****	52,1%	29,9%
Relação com marketing*	51,8%	0,0%
Pesquisa*****	44,9%	7,7%
Audiência*****	44,0%	10,4%
	<b>Médio</b>	<b>Mínimo</b>
	55,2%	16,7%
	58,7%	25,0%
	57,4%	17,5%
	55,9%	25,0%
	54,6%	25,0%
	51,9%	0,0%
	50,2%	15,4%
	49,3%	12,5%
	<b>Máximo</b>	<b>Máximo</b>
	91,7%	91,7%
	95,0%	95,0%
	97,5%	97,5%
	90,0%	90,0%
	78,0%	78,0%
	100,0%	100,0%
	82,7%	82,7%
	85,4%	85,4%

Obs. \* Campo de variação 0 a 4

\*\* Campo de variação 0 a 12

\*\*\* Campo de variação 0 a 20

\*\*\*\* Campo de variação 0 a 36

\*\*\*\*\* Campo de variação 0 a 40

\*\*\*\*\* Campo de variação 0 a 48

\*\*\*\*\* Campo de variação 0 a 52

\*\*\*\*\* Campo de variação 0 a 164

Tabela 59. Coeficientes de aplicação das práticas referentes à expressão de identidade pelas organizações

SETOR ECONÔMICO	Indústria		Serviço	
	n	CASOS	n	CASOS
	41		40	
<b>VARIÁVEL</b>	<b>COEFICIENTE DE APLICAÇÃO</b>			
<b>FORMA DE EXPRESSÃO</b>	Médio	Mínimo	Máximo	
Marca/logomarca	78,7%	25,0%	100,0%	Médio Máximo
Produto ou serviço	78,7%	0,0%	100,0%	78,1% 100,0%
Embalagem	65,2%	0,0%	100,0%	77,5% 100,0%
Comp. do empregado	55,5%	0,0%	100,0%	38,8% 100,0%
Comunicação formal	54,9%	0,0%	100,0%	61,3% 100,0%
Rituais	47,6%	0,0%	100,0%	63,8% 100,0%
Ambiente padronizado	45,1%	0,0%	100,0%	55,6% 100,0%
Organograma	43,3%	0,0%	100,0%	49,4% 100,0%
Vestúário/uniforme	39,6%	0,0%	75,0%	56,3% 100,0%
				38,1% 100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

Tabela 60. Coeficientes de aplicação das práticas referentes à pesquisa de imagem pelas organizações

SETOR ECONÔMICO n CASOS	Indústria 41		Serviço 40	
	Médio	Mínimo	Máximo	Máximo
<b>VARIAVEL</b>	<b>COEFICIENTE DE APLICAÇÃO</b>			
<b>PÚBLICO ENVOLVIDO</b>	Médio	Mínimo	Máximo	Máximo
Clientes/consumidores	56,1%	0,0%	100,0%	100,0%
Acionistas	51,2%	0,0%	100,0%	100,0%
Distribuidores	43,9%	0,0%	75,0%	100,0%
Empregados	39,6%	0,0%	100,0%	100,0%
Comunidade financeira	39,0%	0,0%	75,0%	100,0%
Fornecedores	38,4%	0,0%	75,0%	100,0%
Público em geral	36,6%	0,0%	100,0%	100,0%
Concorrentes	31,7%	0,0%	100,0%	100,0%
Governo	26,8%	0,0%	100,0%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

Tabela 61. Coeficientes de aplicação das práticas referentes às formas de comunicação pelas organizações

SETOR ECONOMICO n CASOS	Indústria		Serviço	
	41	40		
VARIÁVEL	COEFICIENTE DE APLICAÇÃO			
MEIO DE COMUNICAÇÃO	Médio	Mínimo	Máximo	Máximo
Produto	78,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Contato face-a-face	61,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Material promocional	59,1%	0,0%	100,0%	100,0%
Propaganda	58,5%	0,0%	100,0%	100,0%
Relações públicas	44,5%	0,0%	100,0%	100,0%
Patrocínio	44,5%	0,0%	100,0%	100,0%
Correspondência	43,9%	0,0%	100,0%	100,0%
Relatório/manual	39,6%	0,0%	75,0%	100,0%
Telemarketing	38,4%	0,0%	100,0%	100,0%
			Médio	Máximo
			81,9%	100,0%
			65,0%	100,0%
			54,4%	100,0%
			55,6%	100,0%
			60,6%	100,0%
			39,4%	100,0%
			60,0%	100,0%
			48,8%	100,0%
			36,3%	100,0%

Obs. Campo de variação 0 a 4

• **O que se entende por imagem corporativa?**

A verificação quanto à tendência da amostra ao conceito de imagem corporativa está na essência deste projeto de pesquisa, cujo plano concebia depender da percepção ao conjunto de afirmações alusivas ao que é imagem propriamente dita, ao que é o objeto da imagem, no caso, a organização, e àquilo que a imagem corporativa retrata, isto é, aspectos da personalidade da organização. A tendência manifesta pelo grupo a cada uma dessas variáveis, em separado, já foi apontada no tópico 4.4. O foco de interesse aqui está em examiná-las agrupadamente como um todo cognitivo, partindo-se da premissa que quanto maior o coeficiente de concordância do respondente, mais próximo ele poderia estar do conhecimento idealizado neste estudo como necessário à interpretação do constructo, e a possíveis ações organizacionais que viessem envolvê-lo.

Com isso em mente, foram derivadas três novas variáveis: visão sistêmica, que objetivava investigar a tendência da amostra à abrangência dos conceitos organização e personalidade (14 afirmações referentes aos respectivos blocos do questionário); qualidade do constructo, referente à percepção dos conceitos de imagem e imagem corporativa (18 afirmações, 9 de cada bloco do questionário); e cognição de imagem corporativa, que congrega o conjunto de todas elas (32 afirmações). O posicionamento dos respondentes está indicado na Tabela 62.

Tabela 62. Entendimento de imagem corporativa

VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA		
	Médio	Mínimo	Máximo
Visão sistêmica*	66,6%	39,3%	83,9%
Qualidade constructo**	67,6%	52,8%	79,2%
Cognição de i.corp.***	67,2%	46,9%	76,6%

Obs. \* Campo de variação 0 a 56

\*\* Campo de variação 0 a 72

\*\*\* Campo de variação 0 a 128

Conforme se pode observar na Tabela 62, e já apontado em comentários prévios, o conceito de imagem corporativa parece estar mais relacionado aos

aspectos exteriores da organização, uma vez que sua interdependência com o ambiente na qualidade de uma entidade sistêmica, não indica estar saliente na percepção da amostra.

#### 4.7 Conclusão

Este capítulo versou sobre os dados colhidos na pesquisa, cuja análise se distribuiu em quatro etapas: na primeira parte, foram qualificados os respondentes por seus dados demográficos, e as organizações por seus dados referenciais. Na segunda, descreveram-se as tendências de concordância e discordância da amostra à construção conceitual adotada, à luz da teoria que lhe serviu de base, assim como as tendências de aplicação às organizações dos respondentes da amostra, das variáveis pertinentes ao ideal do constructo. A terceira parte discorreu sobre a tendência da amostra em relação aos componentes do modelo proposto e às práticas organizacionais. A última parte tratou das tendências quanto às questões levantadas na definição do problema da pesquisa.



## V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O propósito deste estudo foi investigar o conceito e as práticas utilizadas de imagem corporativa junto a profissionais e suas organizações.

Tendo-se por premissa um quadro referencial proposto em um modelo teórico idealizado, verificou-se, por meio da análise descritiva, a proximidade relativa dos sujeitos e respectivas organizações à compreensão do constructo, e sua possível segmentação por características diferenciais relevantes.

O conjunto de informações coligidas conduzem a algumas considerações, que se apresentam distribuídas em quatro partes: conclusões em relação aos objetivos da estudo, limitações dos resultados, contribuições do estudo e recomendações para ações futuras.

### 5.1 Conclusões em relação aos objetivos do estudo

A pesquisa exploratória, realizada por meio de levantamento de dados secundários sobre imagem corporativa, revelou que, apesar do vasto material disponível, havia ausência de uma teoria que explicasse o significado do constructo e o inter-relacionamento de suas variáveis em um todo compreensível. A busca desse conhecimento resultou numa nova visão dos dados, ordenando-os, ampliando-os e interpretando-os com outros conceitos na criação de uma abordagem conceitual e modelo teórico inovadores.

Na pesquisa conclusiva descritiva, por sua vez, inicialmente um conjunto de afirmações foi apresentado em blocos (no questionário) alusivos ao modelo conceitual e conseqüentes práticas de imagem corporativa. Depois, elas foram desagrupadas e trabalhadas como unidades individuais, sendo reunidas em novos agrupamentos significantes, de acordo com plano de variáveis previamente definido, fazendo-se o caminho inverso. Desse conjunto de informações, paulatinamente

reorganizado em novas associações, retornou-se ao ponto de partida, que alude aos objetivos do estudo.

Assim, dos indícios apurados pela análise dos dados, e da continuidade da sistemática adotada no capítulo precedente, fazem-se as seguintes ponderações sobre os resultados da pesquisa empírica, inicialmente em relação aos objetivos secundários, encerrando com o objetivo principal.

- **Conscientização sobre os elementos de imagem corporativa**

Para este objetivo, concorreram os fatores contribuintes à formação da imagem e as influências da indústria, do país e internacional na organização. Com um coeficiente médio de concordância da ordem de 70,8%, passa-se a inferir que a amostra provavelmente identifica a maioria dos aspectos que podem servir de informações para levar o indivíduo a construir uma imagem corporativa da organização.

- **Apuração do entendimento conceitual quanto às variáveis do constructo**

Com vistas a este objetivo, analisaram-se os conceitos de personalidade, caráter/reputação, expressão da personalidade via identidade, difusão da personalidade via comunicação, interpretação pelos públicos e dimensões objetivadas. Dado o coeficiente médio de concordância igualmente indicar 70,8%, deduz-se que provavelmente os elementos mais facilmente reconhecíveis pela amostra contribuam positivamente para esse índice, requerendo maiores discussões sobre o tema.

- **Identificação das variáveis com que geralmente se trabalha para indução da imagem corporativa**

Essencialmente, na composição deste objetivo participaram as referências à identidade, aos meios de comunicação e aos públicos visados pelas organizações. Dada a gama de itens alternativos apresentados, o coeficiente médio de aplicação mostrou-se baixo (52,8%), sugerindo, como já discutido

antes, a provável restrição às práticas mais comuns, isto é, marca/logomarca e produto ou serviço como principais elementos de identidade, este último juntamente com contato face-a-face como formas de comunicação, e clientes/consumidores como o público de maior interesse, tendo chamado a atenção a posição dos acionistas, sinalizando uma possível situação centrada em dois focos básicos: manutenção dos clientes como fonte de realização dos resultados e satisfação dos acionistas com esses resultados.

- **Práticas observáveis para sustentação de imagem corporativa**

As variáveis aqui consideradas incluem a estrutura formal da empresa para lidar com a imagem corporativa, como ela se integra à estratégia de marketing, e o como e quanto é avaliada. Este coeficiente médio (49,3%) sugere uma situação desfavorável em termos de proatividade em relação à imagem corporativa, indicando a necessidade de maior ação do que discurso nesse sentido.

- **Possíveis diferenciações conceituais entre profissionais e organizações**

Os dois grupos fortemente presentes na amostra, formados por administradores e engenheiros, não indicaram variações substanciais no que diz respeito aos níveis médios de conscientização dos fatores (71,3% e 71,6%, respectivamente), e de entendimento sobre os componentes do modelo (70,6% e 70,2%, por vez).

Já as organizações, setorizadas em serviço e indústria, reiterando o que já foi levantado previamente, apresentaram uma pequena diferença quanto às variáveis trabalhadas para indução de imagem, e práticas para sua sustentação. Os coeficientes médios de aplicação às organizações de cada grupo apontaram maior favorabilidade do setor serviço, 53,9% *versus* 50,5% no primeiro item, e 51,3% *versus* 47,2% no segundo.

- **Importância atribuída à imagem corporativa pelos profissionais e suas organizações**

A maioria dos respondentes indicou concordar sobre a importância estratégica da imagem corporativa, com um coeficiente médio indicando 75,1% aos quesitos observados sob esse objetivo. Os administradores apontaram um índice um pouco superior (76,4%) ao dos engenheiros (73,3%).

Já para as organizações, o resultado denota bem menos importância prática ao constructo (53,9%), com o setor serviço (54,6%) superando o industrial (52,5%).

Resumidamente, poder-se-ia dizer que imagem corporativa demonstra ser um assunto importante para os profissionais pesquisados (75,1%), que se mostram relativamente cientes dos fatores que a influenciam e entendem os conceitos referentes às variáveis embutidas no modelo (70,8%), ainda que em menor grau quando dizem respeito à cognição de imagem corporativa (67,2%, p. 214). Já os indicadores sobre a sua importância para as organizações onde atuam apresentaram um índice inferior (53,6%), sugerindo trabalhar-se com um número reduzido de variáveis contribuintes (52,8%) e poucas práticas para sua sustentação (48,3%).

A conjugação de todos os elementos abstraídos da **pesquisa**, leva a inferir-se um quadro referencial da amostra **em relação ao conceito e às práticas de imagem corporativa**. Aparentemente existe conscientização desses profissionais sobre imagem corporativa, embora de natureza mais superficial, ao que tudo indica, com base nas suas principais fontes de informação e na pouca estruturação das organizações para se tratar o assunto.

Essa lacuna por parte das organizações possivelmente salienta a fragilidade do conceito, sugerindo estar mais à nível de uma consciência coletiva, do que algo

concreto, gerenciável, pois que isso seria gerenciar o relacionamento da organização com o meio e suas complexidades.

Se tomada como um pequeno exemplo do que eventualmente ocorre na realidade objetiva, isso poderia justificar, em parte, o porquê freqüentemente se encontram notícias veiculadas sobre 'mudanças de imagem', pois que essa, cosmética, não interfere na essência da própria organização, sua personalidade.

## 5.2 Limitações dos resultados

Como em toda amostragem não-probabilística, a primeira restrição às considerações apresentadas no tópico precedente, reconhecida aprioristicamente, diz respeito à sua circunscrição aos alunos inscritos no Programa de Educação Continuada para Executivos da FEA-USP, não podendo ser generalizadas para profissionais integrantes de cursos similares em outras instituições de ensino.

Uma segunda limitação refere-se ao fato de que, em havendo um grupo voluntário de respondentes, isso já lhes empresta uma característica específica, inexistente no grupo de não respondentes (Boyd & Westfall, 1982), razão pela qual não se podem fazer inferências sobre estes. Segundo Ackoff (1972, p. 173), uma das desvantagens de amostra por tipicidade é que ela "requer generalizações arriscadas ou considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado".

Um terceiro aspecto restritivo se encontra no tamanho da amostra em relação à população objetivada, o que limita os resultados àquele grupo particular. Considerando-se a mudança na forma de coleta de dados, não foi possível exercer qualquer controle sobre a distribuição e retorno dos questionários, assim como de erros de não resposta, ainda que se procurasse minimizar a ocorrência de recusas utilizando-se as recomendações encontradas na literatura (Boyd & Westfall, 1982; Mattar, 1996; Miller, D., 1991; Selltiz et al., 1975).

### 5.3 Contribuições do estudo

Apesar dos pontos levantados no tópico anterior, entende-se que o conjunto de informações obtidas traz contribuições em duas dimensões. Em termos acadêmicos, provê uma nova abordagem teórica ao constructo de imagem corporativa encontrado na literatura, por intermédio de um modelo conceitual holístico, permitindo a formação de um quadro perceptual de significação para o tema.

Em termos de aplicação, permite aos profissionais aprofundarem o conhecimento sobre o assunto, levando a melhores práticas. De igual forma, oferece às organizações a oportunidade de reverem suas posturas frente aos seus públicos, sugerindo maior aderência dos discursos às ações no que tange, primeiramente, ao reconhecimento da existência daqueles e, secundariamente, aos aspectos que podem induzir à formação da imagem corporativa por eles.

### 5.4 Recomendações para ações futuras

Como já mencionado no tópico sobre a delimitação do estudo, este trabalho versou sobre o aspecto basilar da imagem corporativa, que é a parte conceitual. Ainda nesta linha de pensamento, dada a multiplicidade de elementos embutidos no constructo, sugere-se que novos estudos aprofundem, de maneira isolada, os componentes integrantes do modelo teórico.

Um outro enfoque pode ampliar o escopo da amostra, envolvendo outras instituições de ensino, ou mesmo cursos de natureza diversa do *MBA*, como os de caráter profissionalizante, de formação específica etc.

Em outras instâncias, novos ângulos podem ser explorados concernente à imagem corporativa, em termos de atributos, classe de organizações, públicos específicos, entre outros, ampliando a visão que hoje se tem sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. Managing the most important asset: brand equity. *Planning Review*, vol. 20, n. 5, p. 56-58, Sept/Oct 1992.
- & DAY, George S. Corporate responses to consumerism pressures. *Harvard Business Review*, vol. 50, n. 6, p. 114-124, Nov/Dec 1972.
- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. Tradução Alfredo Bosi. 2a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ABOULAFIA-D'JAEN, Diane. In global communication. *Communication World*, vol. 15, n. 9, p. 22-23, Oct/Nov 1998.
- ACKOFF, Russell L. *Planejamento de pesquisa social*. Tradução Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: Herder/USP, 1972.
- ALBIG, William. *Public opinion*. New York: McGraw-Hill, 1939.
- ALLERS, Rudolf. *Psicologia do caráter*. Tradução N. L. Rodrigues. Rio de Janeiro: Agir, 1946.
- ALLPORT, Gordon Willard. *Personalidade: padrões e desenvolvimento*. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU/EDUSP, 1973.
- AMERICAN HERITAGE DICTIONARY. 2a. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- ANASTASI, Anne. The many facets of corporate image. In Stuart Henderson Britt (edit.). *Consumer behavior and the behavioral sciences: theories and applications*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- ARORA, Raj & CAVUSGIL, S. Tamer. Image and cost factors in the choice of mental health-care organizations: a causal model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 13, n. 4, p. 119-129, Fall 1985.
- AUMONT, Jacques. *A imagem*. Tradução de Estela dos Santos Abreu. Campinas: Papyrus, 1993.
- BARAN, Paul. *A economia política do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- BARE, Bruce M. Marketing image studies. In Robert Ferber (edit.). *Handbook of marketing research*. New York: McGraw-Hill, 1974.
- BARICH, Howard & KOTLER, Philip. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 2, p. 94-104, Winter 1991.

- & SRINIVASAN, V. Prioritizing marketing image goals under resource constraints. *Sloan Management Review*, vol. 34, n. 4, p. 69-76, Summer 1993.
- BASTOS, Lília da Rocha, PAIXÃO, Lyra, FERNANDES, Lucia Monteiro et al. *Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias*. 4a. ed. Rio e Janeiro: LTC, 1998.
- BAUER, Raymond A. The initiative of the audience. *Journal of Advertising Research*, vol. 3, n. 3, p. 2-7, Sept 1963.
- The obstinate audience: the influence process from the point of view of social communication. *American Psychologist*, vol. 19, n. 6, p. 319-328, Jun. 1964.
- BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 4a. ed. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BERNSTEIN, David. *Company image & reality: a critique of corporate communications*. London: Cassell Educational, 1991.
- BEVIS, Joseph C. Corporate image studies. In Robert Ferber (edit.). *Handbook of marketing research*. New York: McGraw-Hill, 1974.
- BOLGER JR., John F. How to evaluate your company image. *Journal of Marketing*, vol. 24, p. 7-10, Oct. 1959.
- BOULDING, Kenneth E. *The image*. Michigan: Ann Harbor, 1968.
- BOYD JR., Harper W. & WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica: texto e casos*. Tradução de Afonso C. A. Arantes e Maria Isabel R. Hopp. 5a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982.
- BRINK, Edward L. & KELLEY, William T. Seven types of marketing images. In Stuart Henderson Britt (edit.). *Consumer behavior and the behavioral sciences: theories and applications*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- BRUCE, Vicki. Reality and imagination. In Vicki Bruce (edit.). *Unsolved mysteries of the mind: tutorial essays in cognition*. East Sussex, UK: Erlbaum Taylor & Francis, 1996.
- BUCHHOLZ, Regente A., EVANS, William D. & WAGLEY, Robert A. *Management responses to public issues: concepts and cases in strategy formulation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
- CAMPBELL, A. Angus & KATONA, George. The sample survey: a technique for social-science research. In Leon Festinger & Daniel Katz (edit.). *Research methods in the behavioral sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1953.



- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- CHAJET, Clive. The making of a new corporate image. *The Journal of Business Strategy*, p. 18-20, May/Jun 1989.
- CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa: teoria y metodologia de la identificacion institucional*. Barcelona: Gustavo Gili, 1988.
- CHERRY, Colin. *On human communication: a review, a survey, and a criticism*. 2a. ed. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press, 1966.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHMAN, C. West. *Introdução à teoria dos sistemas*. Tradução de Francisco M. Guimarães. 2a. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.
- CLEVENGER JR., Theodore, LAZIER, Gilbert A. & CLARK, Margaret Leitner. Measurement of corporate images by semantic differential. *Journal of Marketing Research*, vol. 2, p. 80-82, Feb 1965.
- CODA, Roberto. *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Tese de Livre-Docência à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA/USP. São Paulo, 1992.
- COHEN, Louis. The differentiation ratio in corporate image research. *Journal of Advertising Research*, vol. 7, n. 3, p. 32-36, Sept 1967.
- COOMBS, Clyde H. Theory and methods of social measurement. In Leon Festinger & Daniel Katz (edit.). *Research method in the behavioral sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1953.
- CUTLIP, Scott & CENTER, Allen H. *Effective public relations: pathways to public favor*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1955.
- D'AVENI, Richard A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVIS, Claudia & OLIVEIRA, Zilma de. *Psicologia na Educação*. São Paulo: Cortez, 1994.
- DEVELOPING THE COMPANY IMAGE: MORE THAN 'COSMETICS' IS REQUIRED. *Small Business Report*, vol. 13, n. 4, p. 30-32, Apr 1988.
- DO BANKS HAVE AN IMAGE PROBLEM? YOU DECIDE. *ABA Banking Journal*, How consumers see you Supplement, p. S2-S31, Oct 1995.

- DOWLING, Grahame R. Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, vol. 15, n. 2, p. 109-115, May 1986.
- Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, vol. 26, n. 2, p. 101-109, 1993.
- DOWNEY, Stephen M. The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, vol. 31, n. 4, p. 7-12, Winter 1986/87.
- DUIMERING, P. Robert & SAFAYENI, Frank. The role of language and formal structure in the construction and maintenance of organizational images. *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, n. 3, p. 57-85, Fall 1998.
- DUNCAN, Thomas R. & EVERETT, Stephen E. Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, vol. 33, n. 3, p.20-39, May/June 1993.
- DUTTON, Jane E., DUKERICH, Janet M. & HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p. 239-263, June 1994.
- & DUKERICH, Janet M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.
- EASTON, Allan. Corporate style versus corporate image. *Journal of Marketing Research*, vol. 3, p. 168-174, May 1966.
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W. *Consumer Behavior*. Forth Worth: Dryden Press, 1995.
- EXECUTIVO EM FOCO (USP-MBA), ano IV, n. 14, Mar/Abr 1998.
- , ano V, n. 16, Ago/Set 1998.
- FÉ, Ana Lúcia Damasceno Moura. *Contribuição para o estudo de imagem: casos de empresas bancárias*. Dissertação de mestrado à Faculdade de Economia e Administração-FEA/USP, São Paulo, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.
- FIELD, George A., DOUGLAS John & TARPEY, Lawrence X. *Marketing management: a behavioral systems approach*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Books, 1966.
- FINN, David. The price of corporate vanity. *Harvard Business Review*, n. 4-6, p. 135-143, Jul/Ago 1961.

- FONSECA, Jairo Simon da & MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de estatística*. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRYXELL, Gerald E. & WANG, Jia. The Fortune corporate "reputation" index: reputation for what? *Journal of Management*, vol. 20, n. 1, p. 1-14, Spring 1994
- FURTADO, Celso. *Teoria e política do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Ed. Nacional, 1967.
- GALBRAITH, John Kenneth. *O novo Estado industrial*. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- GARDNER, Burleigh B. & RAINWATER, Lee. The mass image of big business. *Harvard Business Review*, vol. 33, n. 6, p. 61-66, Nov/Dec 1955.
- GATEWOOD, Robert D., GOWAN, Mary A. & LAUTENSCHLAGER, Gary J. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 2, p. 414-427, 1993.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. & DONNELLY JR., James H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIDDENS, Anthony. *A estrutura de classes das sociedades avançadas*. Tradução de Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas (USP)*, vol. 35, n. 2, p. 57-63, Mar/Abr 1995.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1975.
- GOMES, Maria Tereza. *O guia dos MBAs*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOMES, Mauro Tapias & SAPIRO, Arão. Imagem corporativa - uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, vol. 33, n. 6, p. 84-96, Nov/Dez 1993.
- GRAY, Edmund R. & BALMER, John M. T. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, vol. 31, n. 5, p. 695-702, Oct 1998.
- \_\_\_\_\_ & SMELTZER, Larry R. Corporate image - an integral part of strategy. *Sloan Management Review*, vol. 26, n. 4, Summer 1985.
- GREENBERG, Allan. Frame of reference of image responses. *Journal of Marketing*, vol. 25, n. 4-6, p. 62-64, Apr 1961.

- HAN, C. Min. Country image: halo or summary construct? *Journal of Marketing Research*, vol. 26, p. 222-229, May 1989.
- HATT, Harold E. *Cybernetics and the image of man: a study of freedom and responsibility in man and machine*. Nashville: Abingdon Press, 1968.
- HIGHHOUSE, Scott, ZICKAR, Michael J., THORSTEINSON, Todd J. et al. Assessing company employment image: an example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, vol 52, n. 1, p. 151-172, Spring 1999.
- HILL, Edward W. Corporate images are not stereotypes. *Journal of Marketing*, vol. 26, n. 1, p. 72-75, Jan 1962.
- HISE, Richard T. & RYANS JR., John K. Industry image: its role in M.B.A. recruitment. *Personnel Journal*, vol. 48, n. 5, p. 359-368, May 1969.
- HOLT, Robert R. Imagery: the return of the ostracized. *American Psychologist*, vol. 19, n. 4, p. 254-264, Apr 1964.
- On the nature and generality of mental imagery. In Peter W. Sheenan (edit.). *The function and nature of imagery*. New York: Academic Press, 1972.
- HOROWITZ, Mardi J. Image formation: clinical observations and a cognitive model. In Peter W. Sheenan (edit.). *The function and nature of imagery*. New York: Academic Press, 1972.
- JAVALGI, Rajshekhar G., TRAYLOR, Mark B., GROSS, Andrew C. et al. Awareness of sponsorship and corporate image: an empirical investigation. *Journal of Advertising*, vol. 23, n. 4, p. 47-58, Dec 1994.
- JERSILD, Arthur T. *Psicologia da criança*. Tradução de Marta Botelho Ede e Neil Ribeiro da Silva. Belo Horizonte: Itatiaia, 1967.
- JUNG, C. G. *O desenvolvimento da personalidade*. Tradução Frei Valdemar do Amaral. Petrópolis: Vozes, 1981.
- KAPLAN, Abraham. *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. Tradução Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: EPU/USP, 1975.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- KENNEDY, Sherril H. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, vol. 11, n. 3, p. 119-164, 1977.

- KEPNER, Charles H. & TREGOE, Benjamim B. *O administrador racional: a solução de problemas e tomada de decisões, uma abordagem sistemática*. Tradução de Auripebo Berrance Simões. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPV-EDUSP, 1980.
- KIDDER, Louise H. (org.). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPV, 1987.
- KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- KLUCKHOHN, Clyde & MURRAY, Henry A. A formação da personalidade. In Clyde Kluckhohn e Henry A. Murray (orgs.). *Personalidade na natureza, na sociedade, na cultura*. Tradução Neil R. da Silva. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965.
- KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 1-18, Apr 1990.
- KOSSLYN, Stephen M. *Image and brain: the resolution of the imagery debate*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press, 1996.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. 9a. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard S. & BALLACHEY, Egerton L. *Individual in society: a textbook of social psychology*. Tokyo: McGraw-Hill & Kogakusha, 1962.
- KUNKEL, John J. & BERRY, Leonard L. A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing*, vol. 32, p. 21-27, Oct 1968.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAPIERRE, Jozée. The role of corporate image in the evaluation of business-to-business professional services: the case of consulting engineers. *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 16, n. 1, p. 21-41, 1998.
- LeBLANC, Gaston. Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions. *Journal of Travel Research*, vol. 30, n. 4, p. 10-16, Spring 1992.

- LEVY, Sidney J. & GLICK, Ira O. *Imagens e simbolismo*. In Steuart Henderson Britt & Harper W. Boyd Jr. *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- LIPPMANN, Walter. The world outside and the pictures in our heads. In C. W. Mills (edit.). *Images of man: the classic tradition in sociological thinking*. New York: George Braziller, 1960.
- MACKIEWICZ, Andrea. *The economist intelligence unit guide to building a global image*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- MARGULIES, Walter P. & CHAJET, Clive. Planning and administering the corporate identification program. In Victor P. Buell (edit.). *Handbook of modern marketing*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- MARTINEAU, Pierre. Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, vol. 36, n. 6, p. 49-58, Nov/Dec 1958.
- The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, vol. 36, n. 1, p. 47-55, Jan/Feb 1958.
- MASLOW, A. H. A dynamic theory of human motivation. In Steuart Henderson Britt (edit.). *Consumer behavior and the behavioral sciences: theories and applications*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- MATALLO Jr., Heitor. A problemática do conhecimento. In Maria Cecília M. de Carvalho (org.). *Construindo o saber – metodologia científica: fundamentos e técnicas*. 4a. ed. São Paulo: Papyrus, 1994.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- McGOLDRICK, Peter J. Spatial and temporal shifts in the development of international retail images. *Journal of Business Research*, vol. 42, p. 189-196, Jun 1998.
- MERTES, John E. The genesis of the corporate image. *MSU Business Topics*, vol. 19, n. 1, p. 35-46, Winter 1971.
- MILLER, Delbert Charles. *Handbook of research design and social measurement*. 5a. ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 1991.
- MILLER, E. J. & RICE, A. K. *Systems of organization: the control of task and sentient boundaries*. London: Tavistock Publications, 1967.
- MILLER, George A. The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, vol. 63, n. 2, p. 81-97, Mar 1956.

- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEISSER, Ulric. Changing conceptions of imagery. In Peter W. Sheenan (edit.). *The function and nature of imagery*. New York: Academic Press, 1972.
- NEWCOMB, Theodore M., TURNER, Ralph H. & CONVERSE, Philip E. The nature of motivation. In David T. Kollat, Roger D. Blackwell & James F. Engel (edit.). *Research in consumer behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970.
- NEWMAN, Joseph W. New insight, new progress, for marketing. *Harvard Business Review*, vol. 35, n. 6, p. 95-102, Nov/Dec 1957.
- ODIORNE, George S. A search for objectives in business - the great image hunt. *Michigan Business Review*, vol. 18, n. 1, p. 19-24, Jan 1966.
- OLINS, Wally. *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- OSGOOD, Charles E., SUCI, George J. & TANNENBAUM, Percy H. *The measurement of meaning*. 5a. ed. Urbana: University of Illinois Press, 1965.
- & SEBEEK, Thomas A. Models of communication process. In Stuart Henderson Britt (edit.). *Consumer behavior and the behavioral sciences: theories and applications*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- PAIVIO, Allan. A theoretical analysis of the role of imagery in learning and memory. In Peter W. Sheenan (edit.). *The function and nature of imagery*. New York: Academic Press, 1972.
- PARK, C. Whan, JAWORSKI, Bernard J. & MacINNIS, Deborah J. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, vol. 50, p. 135-145, Oct 1986.
- PEIRCE, Charles Sanders. *Semiótica e filosofia*. Tradução de Octanny Silveira da Mota e Leonidas Hegenberg. São Paulo: Cultrix, 1975.
- PESQUISA REVELA CONTRIBUIÇÕES TRAZIDAS PELO USP-MBA. *Administração em Pauta*, ano 14, n. 133, Set/Out 2000.
- PETTIGREW, Andrew. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In Edward E. Lawler III et al. (orgs.). *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- PIAGET, Jean & INHELDER, Bärbel. As imagens mentais. In A inteligência, volume VII, *Tratado de Psicologia Experimental*. Tradução de Eduardo Diatay Bezerra de Menezes. São Paulo: Forense, 1969.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

————— What is strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6, p. 61-78, Nov/Dec 1996.

PRINCE, Russ Alan. Image management: a source of strategic advantage. *Bank Marketing*, vol. 21, n. 10, p. 28-30, Oct 1989.

RENKEMA, Jan & HOEKEN, Hans. The influence of negative newspaper publicity on corporate image in The Netherlands. *The Journal of Business Communication*, vol. 35, n. 4, p. 521-535, Oct 1998.

RICHARDSON, Alan. *Mental imagery*. New York: Springer Publishing, 1969.

————— Imagery: definition and types. In Anees A. Sheikh (edit.). *Imagery: current theory, research, and application*. New York: John Wiley & Sons, 1983.

RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. Tradução de José Roberto Whitaker Penteado. São Paulo: Pioneira, 1987.

RIORDAN, Christine M., GATEWOOD, Robert D. & BILL, Jodi Barnes. Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n. 4, p. 401-412, Mar 1997.

ROBINSON, Claude & BARLOW, Walter. Corporate image - fad, or the real McCoy? *Public Relations Journal*, p. 10-13, Sept 1959.

RODRIGUES, Leôncio M. Classe operária e sindicalismo no Brasil. In L. M. Rodrigues (org.). *Sindicalismo e sociedade*. São Paulo: Difel, 1968.

ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

SAPIRO, Arão. *Formação e mudança de imagem: uma pesquisa exploratória sobre formação e alteração da imagem de produtos, organizações, pessoas, etc*. Dissertação ao curso de Pós-Graduação à EAESP/FGV. São Paulo, 1993.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

SCHIFFMAN, Leon G. & KANUK, Leslie Lazar. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

SCHMITT, Bernd H., SIMONSON, Alex & MARCUS, Joshua. Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, vol. 28, n. 5, p. 82-92, Oct 1995.

SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto Alegre: Globo, 1974.



- SCHRAMM, Wilbur. Communication research in the United States. In Wilbur L. Schramm (edit.). *The science of human communication: new directions and new findings in communication research*. New York: Basic Books, 1963.
- SCHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley I. & LAUTERBORN, Robert F. *Integrated marketing communications*. Lincolnwood, Chicago: NTC, 1993.
- SCHWOERER, Catherine & ROSEN, Benson. Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n. 4, p. 653-656, 1989.
- SELLTIZ, Claire, JAHODA, Marie, DEUTSCH, Morton et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.
- SHEPARD, Roger N. The mental image. *American Psychologist*, vol. 33, n. 2, p. 125-137, Feb 1978.
- SMITH, Scott M. & CLARK, Marta. Hospital image and the positioning of service centers: an application in market analysis and strategy development. *Journal of Health Care Marketing*, vol. 10, n. 3, p. 13-22, Sept 1990.
- SPECTOR, Aaron J. Basic dimensions of the corporate image. *Journal of Marketing*, vol. 25, p. 47-51, Oct 1961.
- STANTON, William John. *Fundamentos de marketing*. Tradução de Fausto R. Nickelsen Pellegrini. São Paulo: Pioneira, 1980.
- STEPHENSON, William. Public images of public utilities. *Journal of Advertising Research*, vol. 3, n. 4, p. 34-39, Dec 1963.
- STEWART, Thomas A. America's most admired companies. *Fortune*, vol. 137, 4, p. 70-74, Mar 2, 1998.
- SUTTON, Robert L. & CALLAHAN, Anita L. The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, vol. 30, n. 3, p. 405-436, 1987.
- THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração (FEA)*, vol. 26, n. 2, p. 32-39, Abr/Jun 1991.
- THIBAUT-LAULAN, Anne-Marie. Imagen y comunicacion. In Anne-Marie Thibault-Laulan (org.). *Imagen y comunicacion*. Tradução [edição francesa] de Mercedes Lazo. Valencia, Espanha: Fernando Torres, 1973.
- THOMAS, William I. & ZNANIECKI, Florian. Three types of personality. In C. W. Mills (edit.). *Images of man: the classic tradition in sociological thinking*. New York: George Braziller, 1960.

- TICHY, Noel M. & SHERMAN, Stratford. *Controle seu destino antes que alguém o faça: como Jack Welch está transformando a General Electric na empresa mais competitiva do mundo*. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1993.
- TOFFLER, Alvin. *The third wage*. New York: William Morrow, 1980.
- TUCKER, W. T. How much of the corporate image is stereotype? *Journal of Marketing*, vol. 25, p. 61-65, Jan 1961.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa*. Rio de Janeiro: Caderno EBAP/FGV 02/91.
- VERNON, M. D. *The psychology of perception*. Middlesex, England: Penguin Books, 1970.
- WHITE, Alan R. *The language of imagination*. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1990.
- WHYTE, James L. The corporate image: strategies for effective identity programmes. *Journal of the Market Research Society*, vol. 35, n. 4, p. 393-394, Oct 1993.
- WILSON, Aubrey. *Aubrey Wilson's marketing audit check lists*. London: McGraw-Hill, 1982.
- WORCESTER, Robert M. Corporate image research. In Robert M. Worcester & John Dowham (orgs.). *Consumer marketing research handbook*. Amsterdam: Esomar, 1986.

**ANEXO I****QUADRO DE VARIÁVEIS**

OBJETIVOS	QUESTÕES	VARIAVEIS	DEFINIÇÕES	INDICADORES (categorias)
P) Investigar o conceito e as práticas utilizadas de IC junto a prof. e s/organiz.	a) O que se entende por IC?	v1) "mundo cognitivo" utilizado p/definir organização	mundo cognitivo=os ambientes sociais e físicos como aprendidos pelo indivíduo (Krech, Crutchfield & Ballachey 1962, p. 66)	.conceito de organização Visão estreita x visão ampla (sistêmica) Conceito parcial x conceito integral (personalidade) .conceito de imagem pelo prof.
		v2) cognição utilizada p/definir imagem	forma de entender algo	.conceito de imagem da org.
		v3) cognição utilizada p/definir IC		
		v4) conhecimento teórico	teoria = conjunto de conhecimento científico sobre dado assunto	.familiaridade com tema leitura (livro, revista espec., jornal) estudo (didático) ouviu falar formação profissional
		v5) experiência	experiência = vivência sobre assunto	.familiaridade com tema trabalhou com leu mat. empresa discutiu sobre ouviu falar .anos de atividade .maior ou menor visão estratégica
		v6) posição hierárquica	posição= nível de decisão	.maior ou menor distância do tema
		v7) área ocupacional	área = nível de envolvimento	.tipo de atividade industrial comercial serviço governamental etc.
		v8) atividade da empresa	atividade= categoria em que se identifica a empresa	
S1) Determinar a importância atribuída à IC pelos prof. e s/org.	c) A IC é causa para ou efeito das ações?	v9) nível de contribuição às ações	fator causal precede ou é simultâneo efeito (Selltiz et al., 1975, p. 99)	necessária suficiente contribuinte contingente alternativa nenhuma
			necessária=precisa ocorrer imagem para gerar ações suficiente= basta ter imagem para ocorrerem ações	
			contribuinte=imagem aumenta possibilidade ações	

				contingente=conjunto de imagens levarem ações
				alternativa=imagem torna mais provável determinada ação
			v10) nível de efeito das ações	consequência halo nenhum condição dicotômica causa/ efeito
				Um acontecimento não pode ser causa se ocorre depois de outro (Seltiz et al., 1975, p. 99)
			v11) grau de relevância	inserção estratégia inserção políticas/normas (manual) estrutura org. empresa atividade desenvolvida sobre (frequência de ações: pesquisa, análise/discussão assunto etc.) problema ou necessidade emergente sobre assunto? não há preocupação c/tema em que nível hierárquica é discutido?
			b) Qual sua importância para a organização?	financeiro mercadológico administrativo recursos humanos (interno) produtivo ecológico comunitário etc.
			v12) prioridade de enfoque (dimensão)/orientação	produto (qualidade, desempe- nho, atributos) comunicações (propaganda, public., promo, telemktg) preço (desconto, cond.paga/o, lista preço) suporte (educação, manuais, consulta) serviço (instalação, dispon. partes) canais distribuição (serviço, localiz., competência)
			v13) fatores contribuintes	
			d) Quais os elementos que contribuem à formação da IC?	
			S2) Avaliar o nível de conscientização a respeito das variáveis componentes de IC	



				habilidade de produzir, vender ou servir
				modo de se conduzir/comportar
				negócios (pol./procedimentos)
				.dimensões interiores
				filosofia (criador/dirigente)
				cultura
				mutação tempo/espaço (novas aquisições etc.)
				.relevância reputação
				.atribuição caráter
	v18) conceitos associados		reputação caráter	
	v19) expressões da identidade		identidade= elementos visíveis informativos das características escolhidos pela org. para comunicar aos públicos (sinais e símbolos)	
				.gem, manual instr., design
				.ambientes (fábrica, vestuário, sinalização, estande feira)
				.informações (mat. impresso, mat. promo., propag., recruta/o)
				.comportamento dos funcion.
	v20) modos de difusão		difusão= comunicação consciente ou não com os públicos (meios/canais/veic.)	
				. maior ou menor grau de influência
				. maior ou menor grau de credibilidade
				produto
				correspondência(int./externa)
				relações públicas(c/imprensa)
				apresentação pessoal
				(contato face-a-face, discurso)
				apresentação impessoal
				(patrocínio, filmes, exposições)
				literatura (relatórios, jornal, manuais)
				mat. promocional ou pop
				mídia permanente (sinaliz., veículos, uniformes)
				propaganda
				mktg direto (telemktg, internet)
				identi// (logo)
				estrutura/nomenclatura org., (divisões, cargos, mercados, nome empresa)

			comun. formais e informais
		interpretação= adoção seletiva da IC por um dado público	.ênfase como consumidor
			analista econômico/financ.
			autoridade governamental
			empregado
			acionista
			fornecedor
			distribuidor
			imprensa
			público em geral
			cliente potencial
			empregado potencial
			comunidade
			cliente
			sindicato (empregado e patronal)
			grupos de influência
			líderes de opinião
			.dinamismo
		dimensão= tipo de lente que focaliza a percepção do observador	inovadora
			chama atenção para si
			ativa
			orientada p/resultados
			.cooperativa
			amigável
			apreciada
			deseja agradar
			.sagaz nos negócios
			persuasiva
			bem organizada
			perspicaz
			.detentora de caráter
			ética
			responsável
			.bem sucedida
			financeiramente (solidez, uso dos ativos, qualid.investi/os)
			auto-confiante
			.retraída



				reservada
				cautelosa
				secreta
S4) Identificar as variáveis com as quais geralmente se trabalha para indução da IC	g) Quais as formas de expressão da organiz.?	v23) auto-apresentação da empresa	apresentação= todas as maneiras definidas pela org. p/ expressar s/identidade	.símbolos e sinais identificados logo uniforme programa de identidade rituais (comemorações, promoções, reuniões) marca organograma comunicações etc. .formais/informais identificadas mídia mat. impresso contato face-a-face et .públicos identificados comunidade financeira governo empregados
				.inclusão no organograma reporta-se a faz parte descrição cargo de (atribuição de tal prof.) integra atividades do cargo tal não existe estratégica operacional filosofia nenhuma integração .frequência avaliações periódica regular (habitual) nunca .que tipo pesquisa qualitativa pesquisa quantitativa .com quem (publico) .profundidade (direta/indireta) inserida c/produto, marca etc.
S5) Buscar info.. sb. práticas observáveis da empresa p/ sustentação da IC	h) Que meios a empresa utiliza p/divulgar a org. aos s/públicos?	v24) comunicação com os públicos	comunicação= qq meio de interação interna/externa	
	f) Quais os públicos da org.?	v25) públicos visados	público= pessoas c/interesse ou características em comum	
	i) Como a empresa se organiza p/lidar com a IC?	v26) designação específica de área de trabalho	existência de área = alocação do assunto na estrutura formal da org.	
	m) Como a IC se integra à estratégia de mktg da org.?	v27) atribuições área de mktg	mktg= área que tem por objetivo o intercâmbio com o mercado	
	n) Como, qto.. e qdo. se avalia a IC?	v28) nível de avaliações	avaliação= mensuração do assunto	



**ANEXO II**

**QUESTIONÁRIO**

São Paulo, setembro de 2000

Prezado(a) aluno(a) do MBA-USP:

Na qualidade de orientanda do Prof. Dr. Fauze N. Mattar, solicito sua colaboração para responder o questionário a seguir, referente à pesquisa acadêmica que estou realizando com o objetivo de ampliar o conhecimento a respeito de imagem corporativa das organizações em geral (empresas, órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos etc.).

O questionário contém um conjunto de afirmações agrupadas em blocos, sobre as quais você é convidado a expressar sua opinião pessoal, pela indicação do nível de **discordância** ou **concordância**, sem se preocupar com “o que deveria ser” segundo especialistas ou o que sua organização considera ideal. A pesquisa não pede identificação do respondente, apenas alguns dados genéricos ao final para serem tratados globalmente.

Todas as questões devem ser preenchidas. Caso você desconheça ou não possa se manifestar a favor ou contra alguma afirmação, existe a alternativa “**não tenho opinião**” para ser apontada.

Este material deverá tomar, aproximadamente, 15 a 20 minutos de seu tempo. Após o preenchimento, favor colocá-lo no envelope indicativo sobre a mesa do professor para ser recolhido ao término do dia, ou entregá-lo diretamente na sala C-11. Pela sua essencial contribuição ao desenvolvimento do assunto, apresento meus agradecimentos.

Maria Margarida Simão  
Mestranda FEA-USP

## IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Assinalar com um “x” a opção que melhor exprime sua opinião:

IMAGEM	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
1) Em matéria de imagem, parecer é mais importante do que ser.					
2) Não se pode ter imagem daquilo que não se vê.					
3) É possível um país, uma organização, um político, um astro do cinema ou esporte, um produto etc. criarem suas imagens na mente das pessoas.					
4) Qualquer imagem é função da informação que está ou não disponível para um indivíduo em dado momento.					
5) A imagem é apenas um instrumento do conhecimento no ser humano que serve para sintetizar significados e valores.					
6) Uma imagem pode ocorrer sem estímulo externo.					
7) Não é possível mudar uma imagem, apenas os fatores que contribuem para sua formação.					
8) Imagem implica em como algo ou alguém é visto.					
9) Uma imagem não pode ser criada senão na mente do indivíduo, portanto é sempre particular.					

IMAGEM CORPORATIVA	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
1) A imagem corporativa determina a reação de uma pessoa a uma organização.					
2) Toda organização necessita criar uma imagem.					
3) O indivíduo se relaciona com a organização segundo a imagem que faz dela, a qual pode mudar com o tempo.					
4) A imagem corporativa é tanto derivada daquilo que a organização faz como também do que não faz.					
5) Imagem corporativa é um aspecto tático complementar à percepção do produto ou serviço de uma organização.					
6) Uma imagem corporativa é resultante de todos os sentimentos e conhecimentos que uma pessoa tem de uma organização.					
7) A imagem corporativa fixa-se por um longo período, repelindo novas informações que a contradigam.					
8) Cabe à organização desenvolver ações que fomentem a criação de uma imagem e não criar uma imagem diretamente.					
9) Num ambiente em constante mudança, a imagem corporativa assume conotação estratégica.					

IMAGEM EXTERNA	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
1) Em virtude da comunicação globalizada, um fato ocorrido em uma unidade no exterior sempre repercute na imagem das outras afiliadas do mesmo grupo.					
2) A organização é afetada pela imagem de seu país de origem apenas se essa informação for divulgada.					
3) Com a internacionalização da economia, o país de origem de uma organização só interfere em sua imagem quando o público tem idéias estereotipadas em relação àquele.					
4) Uma maior ou menor influência da imagem da indústria na imagem da organização depende da natureza do produto ou serviço com que se trabalha.					
5) A imagem de uma organização é autônoma em relação a imagem da indústria à qual pertence.					
6) Nenhuma outra imagem se sobrepõe à que representa a própria organização.					

IMAGENS CORRENTES	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
<b>REPUTAÇÃO</b>					
1) Reputação é outro termo para imagem corporativa.					
2) Se uma empresa tem uma boa reputação quanto aos seus produtos, ela tem uma boa imagem como empresa.					
3) Tanto imagem como reputação são crenças: uma individual, a outra coletiva.					
4) Todo tipo de informação leva à formação de uma imagem, mas apenas informações específicas conferem uma reputação a uma organização.					
5) Enquanto uma imagem pode ser imediata ou preexistente, uma reputação só se constrói ao longo do tempo.					
6) A reputação resulta do julgamento que a sociedade faz com base em seu sistema de valores.					
<b>DIMENSÃO</b>					
1) As pessoas julgam a organização segundo o ângulo que lhes interessa.					
2) Hoje os indivíduos sabem um pouco sobre muitas coisas ao invés de terem um conhecimento profundo sobre poucas.					
3) Uma dimensão do tipo dinamismo organizacional identifica-se por meio de atributos como inovação, capacidade gerencial, flexibilidade operacional.					

(continuação)	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
4) Ao se relacionar com a organização o indivíduo considera a parte no lugar do todo.					
5) Revistas de negócios elegem organizações com base em atributos que se referem a dimensões valorizadas apenas sob o enfoque econômico-financeiro.					
6) Os atributos e as respectivas dimensões que induzem à imagem corporativa são limitados e fixos.					
<b>PÚBLICO</b>					
1) Um grupo de pessoas associadas por algum laço comum ou afetadas pelos mesmos assuntos formam um público.					
2) Toda organização deveria concentrar sua atenção num único público: o constituído pelos clientes ou consumidores, que são a razão de sua existência.					
3) O público interno não pode ser comparado com os externos, porque ele participa da organização.					
4) Como os interesses de diferentes públicos são separados, por vezes antagônicos, um problema com determinado público não afeta a imagem que outro tem da organização.					
5) A organização tem que se preocupar apenas com os públicos com os quais interage.					
6) Um indivíduo pode ser consumidor, empregado, sindicalista e acionista de uma organização ao mesmo tempo.					

ORGANIZAÇÃO	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
1) A sociedade moderna não pode prescindir das organizações.					
2) Para exercer seu papel, a organização necessita ter liberdade para agir de acordo com seus objetivos.					
3) Organização é um sistema aberto com características semelhantes a um ser vivo.					
4) O desenvolvimento de uma organização se dá pela vantagem com que explora um ou mais recursos como mão-de-obra, capital e natureza.					
5) As organizações são pessoas em coordenação constante para uma finalidade comum.					
6) A organização só muda mediante pressão da sociedade.					
7) A organização é agente e paciente no seu desenvolvimento.					
8) Uma organização responde por outros interesses além de seus próprios.					
<b>COMUNICAÇÃO</b>					
1) Toda organização controla sua comunicação, escolhendo o que recebe do exterior e o que transmite para fora.					
2) A propaganda é a alma do negócio, pois sem ela não há imagem de empresa.					
3) No caso de imagem corporativa, contatos face-a-face têm menor credibilidade do que comunicações de massa como patrocínios, participação em eventos comunitários e caridade.					
4) Condições de pagamento e formas de negociação são características organizacionais, mas não de imagem corporativa.					
5) A atitude dos empregados internos é tão relevante para a imagem corporativa como aquela dos que atendem diretamente ao público.					
6) Qualquer relacionamento da organização com o meio é uma forma de comunicação.					
<b>IDENTIDADE</b>					
1) Pode-se dizer que uma organização tem identidade somente quando faz programação visual para padronizar logomarca, materiais impressos, embalagens e uniformes.					
2) A estrutura formal, normas e procedimentos e o comportamento dos funcionários não são itens de identidade.					

(continuação)	Discordo		Concordo		Não tenho opinião
	No todo	Em parte	Em parte	No todo	
3) Identidade corporativa compreende as formas que a organização escolhe para comunicar o que é aos públicos.					
4) Uma organização que decide reconstruir sua imagem busca uma mudança cosmética de identidade.					
5) A identidade trata de aspectos corporativos como posicionamento e marca.					
6) Tudo aquilo que é exteriorizado pela organização constitui um conjunto de dados identificadores da personalidade.					
<b>PERSONALIDADE</b>					
1) É impossível conhecer-se a personalidade de uma organização na íntegra.					
2) Os fundamentos da personalidade são definidos pela filosofia do fundador ou principal dirigente, mas moldados pela cultura junto com os empregados da organização.					
3) Personalidade e caráter são conceitos intercambiáveis, porque o caráter diz respeito a um modo de ser ou agir que é típico de uma organização.					
4) A personalidade da organização só se desenvolve em contato com o ambiente, não podendo dizer-se acabada em dado momento.					
5) Personalidade é a soma de todas as características individuais da organização.					
6) A personalidade refere-se mais ao comportamento do que aos aspectos materiais e mensuráveis da organização.					

### IMAGEM CORPORATIVA NA ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHO

Assinalar com um "x" em que medida cada afirmação se aplica ao que você tem observado na prática de sua organização, utilizando os seguintes graus: no todo, muito, em parte, um pouco, não se aplica. Observe que esta escala difere da anteriormente empregada. Mais uma vez desconsidere "o que deveria ser", mas o que de fato você tem notado.

CARACTERÍSTICA	Aplica-se				Não se aplica
	No todo	Muito	Em parte	Bem pouco	
1) A imagem corporativa é indiretamente avaliada ao se fazer pesquisa sobre produtos ou serviços.					
2) Só existe interesse pelos resultados financeiros, os quais ditam a orientação a ser seguida.					
3) Os caminhos adotados pela direção não levam em conta o que pensam os empregados.					
4) Fala-se a respeito de imagem corporativa apenas quando um problema atinge domínio público.					
5) A identidade é fortemente trabalhada para mostrar uniformidade.					
6) Imagem corporativa é responsabilidade da cúpula.					
7) Há preferência por um perfil discreto ( <i>low profile</i> ), comunicando-se com os vários públicos de maneira mais informal apenas quando necessário.					
8) Existe uma área específica só para cuidar de assuntos relacionados à imagem corporativa.					
9) É comum dizer-se "nós temos uma imagem a zelar", mas ninguém sabe qual ela é.					
10) Com regularidade se faz pesquisa específica sobre imagem corporativa.					
11) Atua-se segundo os ditames do mercado, onde marketing desempenha papel estratégico, respondendo pela avaliação da imagem corporativa.					

(continuação)	Aplica-se				Não se aplica
	No todo	Muito	Em parte	Bem pouco	
12) Utilizam-se as seguintes formas para expressar a identidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• marca/logomarca</li> <li>• rituais (cerimonial, premiação, integração etc.)</li> <li>• organograma</li> <li>• comportamento do empregado</li> <li>• comunicação formal</li> <li>• vestuário/uniforme</li> <li>• ambiente padronizado</li> <li>• embalagem</li> <li>• produto ou serviço.</li> </ul>					
13) A área dominante é a de produção/operação.					
14) Faz-se pesquisa de imagem junto aos seguintes públicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• governo</li> <li>• empregados</li> <li>• concorrentes</li> <li>• clientes/consumidores</li> <li>• público em geral</li> <li>• comunidade financeira</li> <li>• acionistas</li> <li>• fornecedores</li> <li>• distribuidores.</li> </ul>					
15) A imagem corporativa faz parte das políticas administrativas.					
16) A comunicação com os vários públicos se dá pelos seguintes meios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• produto</li> <li>• correspondência</li> <li>• relações públicas</li> <li>• contato face-a-face</li> <li>• propaganda</li> <li>• relatório/manual</li> <li>• material promocional</li> <li>• telemarketing</li> <li>• patrocínio.</li> </ul>					
17) Imagem corporativa é um assunto discutido em reuniões com os diferentes níveis hierárquicos.					

## RESPONDENTE

Assinalar com um "x" a alternativa que melhor corresponde aos seus dados pessoais e da organização em que trabalha (uma só opção para cada informação requisitada, exceto quando o item se subdividir em a e b):

1) Obtive informação a respeito de imagem corporativa principalmente por meio de:

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> jornal              | <input type="checkbox"/> internet          | <input type="checkbox"/> material no trabalho | <input type="checkbox"/> curso específico |
| <input type="checkbox"/> revista de negócios | <input type="checkbox"/> livro de negócios | <input type="checkbox"/> livro didático       | <input type="checkbox"/> nenhum meio.     |
| <input type="checkbox"/> televisão           | <input type="checkbox"/> ouvir falar       | <input type="checkbox"/> escola               |   |

2) Tenho familiaridade com o assunto imagem corporativa principalmente em virtude de:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ter desenvolvido material a respeito                            | <input type="checkbox"/> ter trabalhado com o tema                |
| <input type="checkbox"/> ter pesquisado a respeito                                       | <input type="checkbox"/> ser responsável indireta de minha função |
| <input type="checkbox"/> ser responsável pelo gerenciamento do tema em minha organização | <input type="checkbox"/> ainda não tenho experiência no assunto.  |



## 3) Minha formação profissional é:

- Administração / Economia / Contabilidade / Comunicação / Áreas afins  
 Agronomia / Geologia / Áreas afins  
 Engenharia / Tecnologia / Arquitetura / Informática / Áreas afins  
 Filosofia / Geografia / História / Letras / Áreas afins  
 Física / Química / Matemática / Estatística / Áreas afins  
 Medicina / Odontologia / Veterinária / Biologia / Áreas afins  
 Psicologia / Sociologia / Direito / Áreas afins  
 Outra (qual? \_\_\_\_\_).

4) Exerço atividade profissional há \_\_\_\_ ano(s).  Não exerço.

## 5) Área funcional em que trabalho:

- Financeira/Administrativa       Presidência/Gestão Geral       Outra (qual? \_\_\_\_\_)  
 Industrial/Produção/Operacional       Recursos Humanos       Nenhuma.  
 Marketing/Comercial       Sistemas

## 6) O cargo que ocupo é ou assemelha-se a:

- analista / assistente / auxiliar / secretário       especialista / técnico       gerente  
 chefe / encarregado / coordenador / supervisor       estagiário / trainee       outro  
 diretor / presidente       funcionário / operador       nenhum.

## 7) Estou cursando MBA com especialização em: \_\_\_\_\_.

8) Idade:  menos de 35 anos  de 35 a 55 anos  mais de 55 anos.9) Sexo:  masculino  feminino.

## 10) Setor econômico ao qual pertence a organização em que trabalho:

- Serviço       Comércio       Indústria       Agropecuária       Extrativista.

11) Tipo de capital mantenedor da organização em que trabalho:  público  privado.

## 12) Principal segmento de atuação da organização em que trabalho:

- Administração Pública       Comunicação       Lojista / Supermercadista  
 Agrícola / Pecuário       Construção       Prestação de serviços  
 Atacadista/Distribuidor       Educacional       Transporte  
 Bancário / Financeiro / Seguro       Extrativo / Mineração       Sem segmento preponderante  
 Bens de consumo       Farmacêutico / Hospitalar / Saúde      (conglomerado)  
 Bens industriais       Hoteleiro / Turismo / Varejo alimentar       Outro (qual? \_\_\_\_\_).

## 13) Origem da organização em que trabalho:

- nacional       africana       asiática       europeia       latino-americana       norte-americana.

## 14) Porte da organização em que trabalho:

- a) em faturamento anual:  menos de R\$ 18 milhões       R\$ 18 a R\$ 180 milhões       mais de R\$ 180 milhões;  
b) em número de funcionários:  menos de 100       100 a 1000       mais de 1000.

**ANEXO III**

**LEMBRETE DE ACOMPANHAMENTO**

**SE VOCÊ AINDA  
NÃO TEVE  
POSSIBILIDADE DE  
PARTICIPAR DA  
PESQUISA,  
COLABORE ATÉ  
30/09/00.**

**SUA CONTRIBUIÇÃO  
É EXTREMAMENTE  
IMPORTANTE!**

**Obrigada**

## **ANEXO IV**

### **TABELAS DE FREQUÊNCIAS COEFICIENTES DE CONCORDÂNCIA E APLICAÇÃO**

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## PÚBLICO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,292	1	1,1	1,1	1,1
	,542	6	6,8	6,8	8,0
	,583	4	4,5	4,5	12,5
	,625	4	4,5	4,5	17,0
	,667	9	10,2	10,2	27,3
	,708	11	12,5	12,5	39,8
	,750	9	10,2	10,2	50,0
	,792	11	12,5	12,5	62,5
	,833	16	18,2	18,2	80,7
	,875	13	14,8	14,8	95,5
	,917	3	3,4	3,4	98,9
	,958	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,750	Median	,771	Mode	,833
Std dev	,117	Variance	,014		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## IDENTIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,333	1	1,1	1,1	1,1
	,375	1	1,1	1,1	2,3
	,458	1	1,1	1,1	3,4
	,542	1	1,1	1,1	4,5
	,583	4	4,5	4,5	9,1
	,625	4	4,5	4,5	13,6
	,667	5	5,7	5,7	19,3
	,708	19	21,6	21,6	40,9
	,750	15	17,0	17,0	58,0
	,792	11	12,5	12,5	70,5
	,833	13	14,8	14,8	85,2
	,875	8	9,1	9,1	94,3
	,917	3	3,4	3,4	97,7
	,958	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,748	Median	,750	Mode	,708
Std dev	,112	Variance	,013		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## COMUNICAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,458	1	1,1	1,1	1,1
	,500	1	1,1	1,1	2,3
	,583	4	4,5	4,5	6,8
	,625	7	8,0	8,0	14,8
	,667	17	19,3	19,3	34,1
	,708	17	19,3	19,3	53,4
	,750	13	14,8	14,8	68,2
	,792	15	17,0	17,0	85,2
	,833	9	10,2	10,2	95,5
	,875	2	2,3	2,3	97,7
	,917	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Mean           ,724           Median           ,708           Mode           ,667  
 Std dev       ,085           Variance       ,007

\* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases       88           Missing cases    0

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## DIMENSÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,125	1	1,1	1,1	1,1
	,417	1	1,1	1,1	2,3
	,458	1	1,1	1,1	3,4
	,500	3	3,4	3,4	6,8
	,542	4	4,5	4,5	11,4
	,583	4	4,5	4,5	15,9
	,625	5	5,7	5,7	21,6
	,667	13	14,8	14,8	36,4
	,708	8	9,1	9,1	45,5
	,750	6	6,8	6,8	52,3
	,792	23	26,1	26,1	78,4
	,833	9	10,2	10,2	88,6
	,875	7	8,0	8,0	96,6
	,917	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,722	Median	,750	Mode	,792
Std dev	,130	Variance	,017		
Valid cases	88	Missing cases	0		



# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## IMAGEM CORPORATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,472	1	1,1	1,1	1,1
	,500	1	1,1	1,1	2,3
	,556	1	1,1	1,1	3,4
	,583	1	1,1	1,1	4,5
	,611	5	5,7	5,7	10,2
	,639	7	8,0	8,0	18,2
	,667	11	12,5	12,5	30,7
	,694	14	15,9	15,9	46,6
	,722	11	12,5	12,5	59,1
	,750	13	14,8	14,8	73,9
	,778	12	13,6	13,6	87,5
	,806	5	5,7	5,7	93,2
	,833	5	5,7	5,7	98,9
	,861	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,713	Median	,722	Mode	,694
Std dev	,073	Variance	,005		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## IMAGEM EXTERNA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,458	3	3,4	3,4	3,4
	,500	2	2,3	2,3	5,7
	,542	6	6,8	6,8	12,5
	,583	6	6,8	6,8	19,3
	,625	10	11,4	11,4	30,7
	,667	14	15,9	15,9	46,6
	,708	16	18,2	18,2	64,8
	,750	13	14,8	14,8	79,5
	,792	6	6,8	6,8	86,4
	,833	8	9,1	9,1	95,5
	,875	1	1,1	1,1	96,6
	,917	1	1,1	1,1	97,7
	,958	1	1,1	1,1	98,9
	1,000	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,693	Std dev	,108	Variance	,012
Minimum	,458	Maximum	1,000		
Percentile	Value	Percentile	Value	Percentile	Value
25,00	,625	50,00	,708	75,00	,750
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## ORGANIZAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,4375	1	1,1	1,1	1,1
	,4688	3	3,4	3,4	4,5
	,5000	2	2,3	2,3	6,8
	,5313	2	2,3	2,3	9,1
	,5625	7	8,0	8,0	17,0
	,5938	6	6,8	6,8	23,9
	,6250	15	17,0	17,0	40,9
	,6563	6	6,8	6,8	47,7
	,6875	13	14,8	14,8	62,5
	,7188	7	8,0	8,0	70,5
	,7500	13	14,8	14,8	85,2
	,7813	5	5,7	5,7	90,9
	,8125	4	4,5	4,5	95,5
	,8438	2	2,3	2,3	97,7
	,8750	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,671	Median	,688	Std dev	,097
Variance	,009				
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## PERSONALIDADE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,083	1	1,1	1,1	1,1
	,167	1	1,1	1,1	2,3
	,333	2	2,3	2,3	4,5
	,375	1	1,1	1,1	5,7
	,500	1	1,1	1,1	6,8
	,542	3	3,4	3,4	10,2
	,583	9	10,2	10,2	20,5
	,625	12	13,6	13,6	34,1
	,667	20	22,7	22,7	56,8
	,708	16	18,2	18,2	75,0
	,750	11	12,5	12,5	87,5
	,792	5	5,7	5,7	93,2
	,833	4	4,5	4,5	97,7
	,875	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,661	Median	,667	Mode	,667
Std dev	,128	Variance	,016		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## REPUTAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,29	1	1,1	1,1	1,1
	,38	1	1,1	1,1	2,3
	,42	1	1,1	1,1	3,4
	,46	4	4,5	4,5	8,0
	,50	8	9,1	9,1	17,0
	,54	6	6,8	6,8	23,9
	,58	8	9,1	9,1	33,0
	,63	14	15,9	15,9	48,9
	,67	13	14,8	14,8	63,6
	,71	13	14,8	14,8	78,4
	,75	7	8,0	8,0	86,4
	,79	7	8,0	8,0	94,3
	,83	4	4,5	4,5	98,9
	,92	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,642	Std dev	,115	Variance	,013
Minimum	,292	Maximum	,917		
Percentile	Value	Percentile	Value	Percentile	Value
25,00	,583	50,00	,667	75,00	,708
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## IMAGEM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,417	1	1,1	1,1	1,1
	,500	7	8,0	8,0	9,1
	,528	2	2,3	2,3	11,4
	,556	8	9,1	9,1	20,5
	,583	7	8,0	8,0	28,4
	,611	10	11,4	11,4	39,8
	,639	11	12,5	12,5	52,3
	,667	19	21,6	21,6	73,9
	,694	8	9,1	9,1	83,0
	,722	7	8,0	8,0	90,9
	,750	3	3,4	3,4	94,3
	,778	1	1,1	1,1	95,5
	,806	3	3,4	3,4	98,9
	,861	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,639	Median	,639	Mode	,667
Std dev	,081	Variance	,007		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## CARACTERÍSTICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,250	1	1,1	1,1	1,1
	,274	1	1,1	1,1	2,3
	,293	1	1,1	1,1	3,4
	,299	1	1,1	1,1	4,5
	,317	1	1,1	1,1	5,7
	,335	1	1,1	1,1	6,8
	,348	1	1,1	1,1	8,0
	,360	1	1,1	1,1	9,1
	,366	2	2,3	2,3	11,4
	,372	1	1,1	1,1	12,5
	,384	2	2,3	2,3	14,8
	,396	3	3,4	3,4	18,2
	,409	1	1,1	1,1	19,3
	,415	1	1,1	1,1	20,5
	,421	1	1,1	1,1	21,6
	,427	1	1,1	1,1	22,7
	,433	2	2,3	2,3	25,0
	,439	1	1,1	1,1	26,1
	,445	3	3,4	3,4	29,5
	,451	2	2,3	2,3	31,8
	,457	1	1,1	1,1	33,0
	,463	2	2,3	2,3	35,2
	,470	1	1,1	1,1	36,4
	,476	1	1,1	1,1	37,5
	,482	2	2,3	2,3	39,8
	,488	3	3,4	3,4	43,2
	,500	2	2,3	2,3	45,5
	,506	2	2,3	2,3	47,7
	,512	1	1,1	1,1	48,9
	,524	2	2,3	2,3	51,1
	,530	2	2,3	2,3	53,4
	,561	1	1,1	1,1	54,5
	,567	1	1,1	1,1	55,7
	,573	2	2,3	2,3	58,0
	,579	1	1,1	1,1	59,1
	,585	2	2,3	2,3	61,4
	,591	1	1,1	1,1	62,5
	,598	1	1,1	1,1	63,6
	,604	2	2,3	2,3	65,9
	,610	1	1,1	1,1	67,0
	,622	3	3,4	3,4	70,5
	,628	1	1,1	1,1	71,6
	,640	2	2,3	2,3	73,9
	,646	1	1,1	1,1	75,0
	,652	2	2,3	2,3	77,3
	,659	1	1,1	1,1	78,4
	,665	2	2,3	2,3	80,7
	,671	2	2,3	2,3	83,0
	,677	1	1,1	1,1	84,1
	,683	1	1,1	1,1	85,2
	,701	2	2,3	2,3	87,5
	,713	2	2,3	2,3	89,8
	,720	2	2,3	2,3	92,0
	,732	1	1,1	1,1	93,2
	,744	1	1,1	1,1	94,3
	,756	1	1,1	1,1	95,5
	,762	1	1,1	1,1	96,6
	,780	2	2,3	2,3	98,9
	,799	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Mean ,536      Median ,524      Mode ,396  
 Std dev ,135      Variance ,018

\* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 88      Missing cases 0

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## CAUSA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,167	1	1,1	1,1	1,1
	,250	1	1,1	1,1	2,3
	,417	4	4,5	4,5	6,8
	,500	2	2,3	2,3	9,1
	,583	10	11,4	11,4	20,5
	,667	27	30,7	30,7	51,1
	,750	25	28,4	28,4	79,5
	,833	10	11,4	11,4	90,9
	,917	3	3,4	3,4	94,3
	1,000	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,702	Median	,667	Mode	,667
Std dev	,147	Variance	,022		
Valid cases	88	Missing cases	0		



# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## CONSEQUÊNCIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,417	4	4,5	4,5	4,5
	,500	4	4,5	4,5	9,1
	,583	4	4,5	4,5	13,6
	,667	12	13,6	13,6	27,3
	,750	42	47,7	47,7	75,0
	,833	12	13,6	13,6	88,6
	,917	4	4,5	4,5	93,2
	1,000	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,741	Median	,750	Mode	,750
Std dev	,129	Variance	,017		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## CAUSA/CONSEQUÊNCIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,313	1	1,1	1,1	1,1
	,375	1	1,1	1,1	2,3
	,438	1	1,1	1,1	3,4
	,500	2	2,3	2,3	5,7
	,563	2	2,3	2,3	8,0
	,625	5	5,7	5,7	13,6
	,688	17	19,3	19,3	33,0
	,750	22	25,0	25,0	58,0
	,813	26	29,5	29,5	87,5
	,875	3	3,4	3,4	90,9
	,938	4	4,5	4,5	95,5
	1,000	4	4,5	4,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,751	Std dev	,123	Variance	,015
Minimum	,313	Maximum	1,000		
Percentile	Value	Percentile	Value	Percentile	Value
25,00	,688	50,00	,750	75,00	,813
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## ORIENTAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,167	3	3,4	3,4	3,4
	,250	5	5,7	5,7	9,1
	,333	6	6,8	6,8	15,9
	,417	11	12,5	12,5	28,4
	,500	12	13,6	13,6	42,0
	,583	16	18,2	18,2	60,2
	,667	14	15,9	15,9	76,1
	,750	10	11,4	11,4	87,5
	,833	8	9,1	9,1	96,6
	,917	2	2,3	2,3	98,9
	1,000	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,568	Median	,583	Mode	,583
Std dev	,188	Variance	,036		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## FATORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,375	1	1,1	1,1	1,1
	,438	2	2,3	2,3	3,4
	,500	1	1,1	1,1	4,5
	,563	10	11,4	11,4	15,9
	,625	17	19,3	19,3	35,2
	,688	15	17,0	17,0	52,3
	,750	19	21,6	21,6	73,9
	,813	7	8,0	8,0	81,8
	,875	8	9,1	9,1	90,9
	,938	7	8,0	8,0	98,9
	1,000	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,714	Median	,688	Mode	,750
Std dev	,128	Variance	,016		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## INFLUÊNCIA DA INDÚSTRIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,250	3	3,4	3,4	3,4
	,375	4	4,5	4,5	8,0
	,500	6	6,8	6,8	14,8
	,625	20	22,7	22,7	37,5
	,750	27	30,7	30,7	68,2
	,875	16	18,2	18,2	86,4
	1,000	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,727	Median	,750	Mode	,750
Std dev	,184	Variance	,034		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## INFLUÊNCIA DO PAÍS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,125	1	1,1	1,1	1,1
	,250	2	2,3	2,3	3,4
	,375	4	4,5	4,5	8,0
	,500	16	18,2	18,2	26,1
	,625	41	46,6	46,6	72,7
	,750	17	19,3	19,3	92,0
	,875	5	5,7	5,7	97,7
	1,000	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,624	Median	,625	Mode	,625
Std dev	,147	Variance	,022		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## INFLUÊNCIA INTERNACIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,250	3	3,4	3,4	3,4
	,500	4	4,5	4,5	8,0
	,750	49	55,7	55,7	63,6
	1,000	32	36,4	36,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,813	Median	,750	Mode	,750
Std dev	,175	Variance	,031		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## CARÁTER/REPUTAÇÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,250	1	1,1	1,1	1,1
	,357	1	1,1	1,1	2,3
	,393	3	3,4	3,4	5,7
	,429	1	1,1	1,1	6,8
	,464	5	5,7	5,7	12,5
	,500	7	8,0	8,0	20,5
	,536	8	9,1	9,1	29,5
	,571	4	4,5	4,5	34,1
	,607	11	12,5	12,5	46,6
	,643	10	11,4	11,4	58,0
	,679	17	19,3	19,3	77,3
	,714	6	6,8	6,8	84,1
	,750	9	10,2	10,2	94,3
	,786	3	3,4	3,4	97,7
	,821	1	1,1	1,1	98,9
	,857	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,617	Median	,643	Mode	,679
Std dev	,114	Variance	,013		
Valid cases	88	Missing cases	0		



# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## EXPRESSÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.175	1	1.1	1.1	1.1
	.200	1	1.1	1.1	2.3
	.250	1	1.1	1.1	3.4
	.275	2	2.3	2.3	5.7
	.350	2	2.3	2.3	8.0
	.375	4	4.5	4.5	12.5
	.400	4	4.5	4.5	17.0
	.425	1	1.1	1.1	18.2
	.450	2	2.3	2.3	20.5
	.475	5	5.7	5.7	26.1
	.500	5	5.7	5.7	31.8
	.525	9	10.2	10.2	42.0
	.550	5	5.7	5.7	47.7
	.575	4	4.5	4.5	52.3
	.600	5	5.7	5.7	58.0
	.625	5	5.7	5.7	63.6
	.650	5	5.7	5.7	69.3
	.675	4	4.5	4.5	73.9
	.700	5	5.7	5.7	79.5
	.725	1	1.1	1.1	80.7
	.750	8	9.1	9.1	89.8
	.800	3	3.4	3.4	93.2
	.825	1	1.1	1.1	94.3
	.850	2	2.3	2.3	96.6
	.875	2	2.3	2.3	98.9
	.975	1	1.1	1.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.578	Median	.575	Mode	.525
Std dev	.161	Variance	.026		
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### MARCA/LOGOMARCA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	1	1.1	1.1	1.1
	.2500	5	5.7	5.7	6.8
	.5000	8	9.1	9.1	15.9
	.7500	39	44.3	44.3	60.2
	1.0000	35	39.8	39.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.790	Median	.750	Std dev	.224
Variance	.050				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### RITUAIS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	9	10.2	10.2	10.2
	.2500	19	21.6	21.6	31.8
	.5000	26	29.5	29.5	61.4
	.7500	27	30.7	30.7	92.0
	1.0000	7	8.0	8.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.511	Median	.500	Std dev	.281
Variance	.079				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### ORGANOGRAMA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	5	5.7	5.7	5.7
	.2500	28	31.8	31.8	37.5
	.5000	26	29.5	29.5	67.0
	.7500	19	21.6	21.6	88.6
	1.0000	10	11.4	11.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.503	Median	.500	Std dev	.277
Variance	.077				
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### COMPORTAMENTO DO EMPREGADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	2	2.3	2.3	2.3
	.2500	17	19.3	19.3	21.6
	.5000	29	33.0	33.0	54.5
	.7500	29	33.0	33.0	87.5
	1.0000	11	12.5	12.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.585	Median	.500	Std dev	.251
Variance	.063				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### COMUNICAÇÃO FORMAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	2	2.3	2.3	2.3
	.2500	17	19.3	19.3	21.6
	.5000	21	23.9	23.9	45.5
	.7500	40	45.5	45.5	90.9
	1.0000	8	9.1	9.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.599	Median	.750	Std dev	.244
Variance	.060				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### VESTUÁRIO/UNIFORME

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	16	18.2	18.2	18.2
	.2500	25	28.4	28.4	46.6
	.5000	23	26.1	26.1	72.7
	.7500	21	23.9	23.9	96.6
	1.0000	3	3.4	3.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.415	Median	.500	Std dev	.283
Variance	.080				
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### AMBIENTE PADRONIZADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	8	9.1	9.1	9.1
	.2500	22	25.0	25.0	34.1
	.5000	28	31.8	31.8	65.9
	.7500	25	28.4	28.4	94.3
	1.0000	5	5.7	5.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.491	Median	.500	Std dev	.267
Variance	.071				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### EMBALAGEM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	20	22.7	22.7	22.7
	.2500	8	9.1	9.1	31.8
	.5000	15	17.0	17.0	48.9
	.7500	29	33.0	33.0	81.8
	1.0000	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.537	Median	.750	Std dev	.359
Variance	.129				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### PRODUTO OU SERVIÇO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	2	2.3	2.3	2.3
	.2500	4	4.5	4.5	6.8
	.5000	8	9.1	9.1	15.9
	.7500	41	46.6	46.6	62.5
	1.0000	33	37.5	37.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.781	Median	.750	Std dev	.230
Variance	.053				
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## DIFUSÃO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,050	1	1,1	1,1	1,1
	,075	1	1,1	1,1	2,3
	,225	1	1,1	1,1	3,4
	,250	1	1,1	1,1	4,5
	,275	1	1,1	1,1	5,7
	,300	1	1,1	1,1	6,8
	,350	1	1,1	1,1	8,0
	,375	6	6,8	6,8	14,8
	,400	4	4,5	4,5	19,3
	,425	9	10,2	10,2	29,5
	,450	4	4,5	4,5	34,1
	,475	5	5,7	5,7	39,8
	,500	2	2,3	2,3	42,0
	,525	6	6,8	6,8	48,9
	,550	4	4,5	4,5	53,4
	,575	4	4,5	4,5	58,0
	,600	9	10,2	10,2	68,2
	,625	2	2,3	2,3	70,5
	,650	4	4,5	4,5	75,0
	,675	4	4,5	4,5	79,5
	,700	2	2,3	2,3	81,8
	,725	3	3,4	3,4	85,2
	,750	3	3,4	3,4	88,6
	,775	2	2,3	2,3	90,9
	,800	1	1,1	1,1	92,0
	,825	3	3,4	3,4	95,5
	,850	2	2,3	2,3	97,7
	,875	1	1,1	1,1	98,9
	,900	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,547	Median	,550	Mode	,425
Std dev	,171	Variance	,029		

\* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 88 Missing cases 0

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### PRODUTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	4	4.5	4.5	4.5
	.2500	3	3.4	3.4	8.0
	.5000	4	4.5	4.5	12.5
	.7500	37	42.0	42.0	54.5
	1.0000	40	45.5	45.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.801	Median	.750	Std dev	.252
Variance	.063				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### CORRESPONDÊNCIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	10	11.4	11.4	11.4
	.2500	18	20.5	20.5	31.8
	.5000	22	25.0	25.0	56.8
	.7500	27	30.7	30.7	87.5
	1.0000	11	12.5	12.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.531	Median	.500	Std dev	.303
Variance	.092				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### RELAÇÕES PÚBLICAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	7	8.0	8.0	8.0
	.2500	21	23.9	23.9	31.8
	.5000	28	31.8	31.8	63.6
	.7500	19	21.6	21.6	85.2
	1.0000	13	14.8	14.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.528	Median	.500	Std dev	.292
Variance	.085				
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### CONTATO FACE-A-FACE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	4	4.5	4.5	4.5
	.2500	16	18.2	18.2	22.7
	.5000	13	14.8	14.8	37.5
	.7500	35	39.8	39.8	77.3
	1.0000	20	22.7	22.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.645	Median	.750	Std dev	.290
Variance	.084				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### PROPAGANDA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	6	6.8	6.8	6.8
	.2500	20	22.7	22.7	29.5
	.5000	21	23.9	23.9	53.4
	.7500	21	23.9	23.9	77.3
	1.0000	20	22.7	22.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.582	Median	.500	Std dev	.312
Variance	.097				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### RELATÓRIO/MANUAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	12	13.6	13.6	13.6
	.2500	24	27.3	27.3	40.9
	.5000	30	34.1	34.1	75.0
	.7500	17	19.3	19.3	94.3
	1.0000	5	5.7	5.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.440	Median	.500	Std dev	.273
Variance	.075				
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### MATERIAL PROMOCIONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	7	8.0	8.0	8.0
	.2500	16	18.2	18.2	26.1
	.5000	26	29.5	29.5	55.7
	.7500	23	26.1	26.1	81.8
	1.0000	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.571	Median	.500	Std dev	.298
Variance	.089				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### TELEMARKETING

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	23	26.1	26.1	26.1
	.2500	21	23.9	23.9	50.0
	.5000	22	25.0	25.0	75.0
	.7500	17	19.3	19.3	94.3
	1.0000	5	5.7	5.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.386	Median	.375	Std dev	.308
Variance	.095				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### PATROCÍNIO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	14	15.9	15.9	15.9
	.2500	25	28.4	28.4	44.3
	.5000	29	33.0	33.0	77.3
	.7500	14	15.9	15.9	93.2
	1.0000	6	6.8	6.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.423	Median	.500	Std dev	.282
Variance	.080				
Valid cases	88	Missing cases	0		



# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## AUDIÊNCIA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,104	1	1,1	1,1	1,1
	,125	3	3,4	3,4	4,5
	,146	1	1,1	1,1	5,7
	,167	1	1,1	1,1	6,8
	,188	2	2,3	2,3	9,1
	,208	1	1,1	1,1	10,2
	,229	2	2,3	2,3	12,5
	,250	3	3,4	3,4	15,9
	,271	3	3,4	3,4	19,3
	,292	3	3,4	3,4	22,7
	,313	3	3,4	3,4	26,1
	,333	5	5,7	5,7	31,8
	,354	1	1,1	1,1	33,0
	,375	1	1,1	1,1	34,1
	,396	3	3,4	3,4	37,5
	,417	4	4,5	4,5	42,0
	,438	2	2,3	2,3	44,3
	,458	4	4,5	4,5	48,9
	,479	5	5,7	5,7	54,5
	,500	2	2,3	2,3	56,8
	,521	4	4,5	4,5	61,4
	,542	3	3,4	3,4	64,8
	,563	3	3,4	3,4	68,2
	,583	5	5,7	5,7	73,9
	,604	2	2,3	2,3	76,1
	,625	2	2,3	2,3	78,4
	,646	2	2,3	2,3	80,7
	,667	3	3,4	3,4	84,1
	,688	1	1,1	1,1	85,2
	,708	1	1,1	1,1	86,4
	,729	3	3,4	3,4	89,8
	,750	4	4,5	4,5	94,3
	,792	2	2,3	2,3	96,6
	,833	2	2,3	2,3	98,9
	,854	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Mean ,469      Median ,479      Mode ,333  
 Std dev ,193      Variance ,037

\* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 88      Missing cases 0

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### GOVERNO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	31	35.2	35.2	35.2
	.2500	29	33.0	33.0	68.2
	.5000	9	10.2	10.2	78.4
	.7500	12	13.6	13.6	92.0
	1.0000	7	8.0	8.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.315	Median	.250	Std dev	.323
Variance	.104				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### EMPREGADOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	15	17.0	17.0	17.0
	.2500	18	20.5	20.5	37.5
	.5000	26	29.5	29.5	67.0
	.7500	17	19.3	19.3	86.4
	1.0000	12	13.6	13.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.480	Median	.500	Std dev	.320
Variance	.102				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### CONCORRENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	26	29.5	29.5	29.5
	.2500	22	25.0	25.0	54.5
	.5000	19	21.6	21.6	76.1
	.7500	11	12.5	12.5	88.6
	1.0000	10	11.4	11.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.378	Median	.250	Std dev	.335
Variance	.112				
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### CLIENTES/CONSUMIDORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	9	10.2	10.2	10.2
	.2500	9	10.2	10.2	20.5
	.5000	15	17.0	17.0	37.5
	.7500	32	36.4	36.4	73.9
	1.0000	23	26.1	26.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.645	Median	.750	Std dev	.317
Variance	.100				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### PÚBLICO EM GERAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	16	18.2	18.2	18.2
	.2500	19	21.6	21.6	39.8
	.5000	19	21.6	21.6	61.4
	.7500	20	22.7	22.7	84.1
	1.0000	14	15.9	15.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.491	Median	.500	Std dev	.338
Variance	.114				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### COMUNIDADE FINANCEIRA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	21	23.9	23.9	23.9
	.2500	22	25.0	25.0	48.9
	.5000	21	23.9	23.9	72.7
	.7500	19	21.6	21.6	94.3
	1.0000	5	5.7	5.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.401	Median	.500	Std dev	.307
Variance	.094				
Valid cases	88	Missing cases	0		

## COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

### ACIONISTAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	26	29.5	29.5	29.5
	.2500	10	11.4	11.4	40.9
	.5000	14	15.9	15.9	56.8
	.7500	22	25.0	25.0	81.8
	1.0000	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.477	Median	.500	Std dev	.378
Variance	.143				
Valid cases	88	Missing cases	0		

### FORNECEDORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	18	20.5	20.5	20.5
	.2500	30	34.1	34.1	54.5
	.5000	20	22.7	22.7	77.3
	.7500	16	18.2	18.2	95.5
	1.0000	4	4.5	4.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.381	Median	.250	Std dev	.286
Variance	.082				
Valid cases	88	Missing cases**	0		

### DISTRIBUIDORES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0000	24	27.3	27.3	27.3
	.2500	19	21.6	21.6	48.9
	.5000	22	25.0	25.0	73.9
	.7500	19	21.6	21.6	95.5
	1.0000	4	4.5	4.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.386	Median	.500	Std dev	.308
Variance	.095				
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## ESTRUTURA PARA IMAGEM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,100	1	1,1	1,1	1,1
	,150	1	1,1	1,1	2,3
	,250	4	4,5	4,5	6,8
	,300	1	1,1	1,1	8,0
	,350	3	3,4	3,4	11,4
	,400	4	4,5	4,5	15,9
	,450	10	11,4	11,4	27,3
	,500	13	14,8	14,8	42,0
	,550	7	8,0	8,0	50,0
	,600	12	13,6	13,6	63,6
	,650	9	10,2	10,2	73,9
	,700	7	8,0	8,0	81,8
	,750	3	3,4	3,4	85,2
	,800	5	5,7	5,7	90,9
	,850	3	3,4	3,4	94,3
	,900	2	2,3	2,3	96,6
	,950	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,573	Median	,575	Mode	,500
Std dev	,179	Variance	,032		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## RELAÇÃO COM MARKETING

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.000	5	5.7	5.7	5.7
	.250	22	25.0	25.0	30.7
	.500	28	31.8	31.8	62.5
	.750	25	28.4	28.4	90.9
	1.000	8	9.1	9.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	
Mean	.526	Median	.500	Mode	.500
Std dev	.265	Variance	.070		
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE APLICAÇÃO

## PESQUISA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,077	1	1,1	1,1	1,1
	,154	1	1,1	1,1	2,3
	,173	4	4,5	4,5	6,8
	,192	2	2,3	2,3	9,1
	,212	2	2,3	2,3	11,4
	,250	1	1,1	1,1	12,5
	,269	4	4,5	4,5	17,0
	,288	3	3,4	3,4	20,5
	,327	5	5,7	5,7	26,1
	,346	3	3,4	3,4	29,5
	,365	3	3,4	3,4	33,0
	,385	2	2,3	2,3	35,2
	,404	2	2,3	2,3	37,5
	,423	4	4,5	4,5	42,0
	,442	1	1,1	1,1	43,2
	,462	3	3,4	3,4	46,6
	,481	4	4,5	4,5	51,1
	,500	4	4,5	4,5	55,7
	,519	3	3,4	3,4	59,1
	,538	3	3,4	3,4	62,5
	,558	7	8,0	8,0	70,5
	,577	1	1,1	1,1	71,6
	,596	1	1,1	1,1	72,7
	,615	4	4,5	4,5	77,3
	,635	1	1,1	1,1	78,4
	,654	2	2,3	2,3	80,7
	,673	1	1,1	1,1	81,8
	,692	2	2,3	2,3	84,1
	,712	3	3,4	3,4	87,5
	,731	3	3,4	3,4	90,9
	,750	1	1,1	1,1	92,0
	,769	3	3,4	3,4	95,5
	,808	2	2,3	2,3	97,7
	,827	1	1,1	1,1	98,9
	,846	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Mean ,478      Median ,481      Mode ,558  
 Std dev ,188      Variance ,035

Valid cases 88      Missing cases 0

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## VISÃO SISTÊMICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,393	2	2,3	2,3	2,3
	,482	2	2,3	2,3	4,5
	,554	4	4,5	4,5	9,1
	,571	5	5,7	5,7	14,8
	,589	5	5,7	5,7	20,5
	,607	2	2,3	2,3	22,7
	,625	9	10,2	10,2	33,0
	,643	4	4,5	4,5	37,5
	,661	9	10,2	10,2	47,7
	,679	7	8,0	8,0	55,7
	,696	10	11,4	11,4	67,0
	,714	7	8,0	8,0	75,0
	,732	3	3,4	3,4	78,4
	,750	9	10,2	10,2	88,6
	,768	4	4,5	4,5	93,2
	,786	4	4,5	4,5	97,7
	,804	1	1,1	1,1	98,9
	,839	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,666	Median	,679	Mode	,696
Std dev	,084	Variance	,007		
Valid cases	88	Missing cases	0		



# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## QUALIDADE DO CONSTRUCTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,5278	1	1,1	1,1	1,1
	,5556	1	1,1	1,1	2,3
	,5694	2	2,3	2,3	4,5
	,5833	3	3,4	3,4	8,0
	,5972	3	3,4	3,4	11,4
	,6111	5	5,7	5,7	17,0
	,6250	4	4,5	4,5	21,6
	,6389	7	8,0	8,0	29,5
	,6528	9	10,2	10,2	39,8
	,6667	6	6,8	6,8	46,6
	,6806	9	10,2	10,2	56,8
	,6944	9	10,2	10,2	67,0
	,7083	4	4,5	4,5	71,6
	,7222	4	4,5	4,5	76,1
	,7361	11	12,5	12,5	88,6
	,7500	3	3,4	3,4	92,0
	,7639	5	5,7	5,7	97,7
	,7778	1	1,1	1,1	98,9
	,7917	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,676	Median	,681	Std dev	,057
Variance	,003				
Valid cases	88	Missing cases	0		

# COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA

## COGNIÇÃO DE IMAGEM CORPORATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,469	1	1,1	1,1	1,1
	,484	1	1,1	1,1	2,3
	,570	1	1,1	1,1	3,4
	,586	4	4,5	4,5	8,0
	,594	2	2,3	2,3	10,2
	,609	3	3,4	3,4	13,6
	,617	3	3,4	3,4	17,0
	,625	3	3,4	3,4	20,5
	,633	3	3,4	3,4	23,9
	,641	4	4,5	4,5	28,4
	,648	2	2,3	2,3	30,7
	,656	9	10,2	10,2	40,9
	,664	5	5,7	5,7	46,6
	,672	1	1,1	1,1	47,7
	,680	5	5,7	5,7	53,4
	,688	6	6,8	6,8	60,2
	,695	2	2,3	2,3	62,5
	,703	5	5,7	5,7	68,2
	,711	8	9,1	9,1	77,3
	,719	6	6,8	6,8	84,1
	,727	2	2,3	2,3	86,4
	,734	2	2,3	2,3	88,6
	,742	4	4,5	4,5	93,2
	,750	2	2,3	2,3	95,5
	,758	3	3,4	3,4	98,9
	,766	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	
Mean	,672	Std dev	,056	Variance	,003
Minimum	,469	Maximum	,766		
Percentile	Value	Percentile	Value	Percentile	Value
25,00	,641	50,00	,680	75,00	,711
Valid cases	88	Missing cases	0		