



IDENTIDADE VERSUS IMAGEM DA MARCA
Estudo de Caso

Ana Catarina Paredes Pinto

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Júlio Mendes

Professor Doutor Luís Nobre Pereira

2013

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

IDENTIDADE VERSUS IMAGEM DA MARCA

Estudo de Caso

Ana Catarina Paredes Pinto

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Júlio Mendes

Professor Doutor Luís Nobre Pereira

2013


IDENTIDADE VERSUS IMAGEM DE MARCA

Estudo de Caso

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

A autora,



© *Copyright by* Ana Catarina Paredes Pinto

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

O meu sincero agradecimento aos orientadores desta dissertação, o Professor Doutor Júlio Mendes e o Professor Doutor Luís Nobre Pereira, pelo seu inestimável acompanhamento. O seu contributo e incentivo foram fundamentais nestes longos meses de trabalho, assim como a forma rigorosa, determinada e crítica como me transmitiram todo o seu conhecimento desde a primeira hora.

Um agradecimento especial ao Director Executivo da empresa que serviu de base a este trabalho, e a todos os seus colaboradores, que, apesar das suas limitações, me disponibilizaram o tempo, o apoio e a atenção indispensáveis à concretização deste estudo.

Agradeço, obviamente, à minha família e amigos pelo apoio e compreensão nas horas em que devia estar presente e não estive, especialmente ao meu filho Dinis, por não o ter acompanhado tantas vezes ao parque infantil e à minha filha Mariana que, apesar de ainda não ter nascido, me ajudou a concluir esta tarefa em boa forma.

RESUMO

Quando uma marca é apresentada ao mercado deve trazer consigo um conjunto de características que, por si só, têm a obrigação de constituir uma mais valia relativamente àquelas que já eram do conhecimento público. Mas, para maximizar o seu valor, as empresas devem projectar uma gestão eficaz da marca que não se esgote na sua simples criação.

A busca pela diferenciação e a necessidade de melhor satisfazer todas as necessidades do seu público, fazem com que a marca, actualmente caracterizada como um património inestimável, assuma preponderante importância na gestão de marcas, sendo o seu maior desafio conseguir que os seus interlocutores tenham a percepção de uma marca única. Deste modo, o alinhamento entre a identidade e a imagem da marca torna-se um processo incontornável para a gestão empresarial.

Neste contexto, a revisão da literatura, primeira parte deste trabalho, incide sobre os alguns dos principais aspectos do *branding* interno, através de uma abordagem conceptual à identidade e imagem interna da marca, analisando os conceitos e definições de acordo com vários autores, com o objectivo de salientar a importância do alinhamento entre ambos os construtos e a influência exercida pela comunicação organizacional neste processo.

Na segunda parte, é descrita a metodologia utilizada neste estudo de caso que pretende verificar a existência de congruência entre a visão corporativa de uma empresa de material clínico e a imagem percebida pelos seus colaboradores.

Por último, os resultados obtidos confirmam a ausência de congruência entre a identidade e a imagem interna da empresa, pelo que se avança com algumas sugestões correctivas e um plano de melhoria.

Palavras-Chave: Identidade corporativa, Imagem corporativa, Congruência, *Branding* interno, Comunicação interna.

ABSTRACT

When a brand is newly released into the market it should carry a set of characteristics that, by itself, have an obligation to be a great asset for comparing with those who were already public knowledge. But to maximize its value, companies must deploy effective brand management and not simply their mere creation.

The search for differentiation and the call to better meet the needs of the audience make the brand, currently characterized as a priceless heritage, assuming overriding importance in brand management, and its biggest challenge is to get the stakeholders perception as a unique brand. Thus, the alignment between the identity and brand image becomes an essential process of business management.

In this context, the literature review, first part of this study, focuses on some of the key aspects of internal branding, through a conceptual approach to brand identity and internal image, analyzing the main concepts and definitions according to several authors, with the aim of emphasizing the importance of alignment between both concepts and the influence of organizational communication in this process.

The second part describes the methodology used in this case study, conducted to verify the congruence between the corporate vision of a clinical products company and the perceived image of its employees.

Finally, the obtained results confirm the lack of congruence between the corporate identity and its internal image and some corrective suggestions and an improvement plan are advanced.

Keywords: Corporate identity, Corporate image, Congruence, Internal branding, Internal communication.

ÍNDICE TEMÁTICO

Resumo	4
Abstract	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas	9
Índice de Gráficos	10
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Definição e Relevância do Tema a Estudar.....	11
1.2. Objectivos do Estudo.....	15
1.3. Organização do Estudo e Resumo dos Capítulos Seguintes.....	16
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. Identidade Corporativa – O ADN da Empresa.....	17
2.1.1. O Conceito de Identidade Corporativa.....	18
2.1.2. A Crise de Identidade.....	21
2.1.3. A Gestão da Identidade.....	24
2.1.4. O Controlo de Identidade.....	29
2.2. Imagem Corporativa – O Marketing da Ilusão.....	33
2.2.1. O Conceito de Imagem Corporativa.....	34
2.2.2. Os Benefícios de uma Boa Imagem.....	38
2.2.3. O Estudo da Imagem.....	43
2.3. Identidade <i>versus</i> Imagem – O Ser e o Parecer.....	47
2.3.1. A Congruência entre os Conceitos.....	48
2.3.2. O Papel dos Funcionários.....	52
2.3.3. O Papel da Comunicação Corporativa.....	58
2.4. Comunicação Interna – Os Meios para Alcançar os Fins.....	64
2.4.1. A Importância da Comunicação Interna.....	65
2.4.2. Instrumentos e Meios de Comunicação Interna.....	68
2.4.3. O Plano de Comunicação Interna.....	70
Capítulo 3. METODOLOGIA	72
3.1. Métodos e Técnicas.....	73
3.1.1. Tipo de Investigação.....	73
3.1.2. Técnicas de Pesquisa.....	74

3.1.3. Recolha de Dados	75
3.2. Desenvolvimento da Pesquisa.....	77
3.2.1. Desenho do Estudo	77
3.2.2. Entrevista.....	78
3.2.3. Questionários.....	80
Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	84
4.1. Descrição da Empresa.....	84
4.2. Caracterização da População	85
4.3. Apresentação de Resultados	86
4.4. Discussão dos Resultados	98
4.4.1. Qual a Identidade da Empresa?	98
4.4.2. Qual a Imagem Percepcionada pelos Colaboradores?.....	99
4.4.3. Qual o Grau de Congruência entre a Identidade e a Imagem da Empresa?	101
4.4.4. Existe Alguma Relação entre a Avaliação da Imagem Interna e os Sentimentos de Satisfação e Pertença dos Colaboradores?	102
4.4.5. Existe Alguma Relação entre a Avaliação da Imagem Interna e os Meios de Comunicação Interna Usados na Empresa?	104
Capítulo 5. CONCLUSÃO	109
5.1. Sumário	109
5.2. Perspectivas de Investigação Futura	111
Referências Bibliográficas	112
Anexo 1 – Entrevista ao Director da Empresa	120
Anexo 2 – Questionário ao Director da Empresa	124
Anexo 3 – Questionário aos Colaboradores da Empresa	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. A empresa do ponto de vista das suas identidades	25
Figura 2.2. Novo mix da gestão da identidade corporativa	27
Figura 2.3. Metodologia do “REDS AC ³ ID Test”	30
Figura 2.4. Modelo da imagem corporativa.....	37
Figura 2.5. Benefícios financeiros da boa imagem corporativa.....	41
Figura 2.6. Diferenças conceptuais entre identidade e imagem.....	48
Figura 2.7. Processo de transmissão da identidade em imagem de marca	49
Figura 2.8. Processo de satisfação da marca.....	51
Figura 2.9. Processo evolutivo de apoio interno à marca	56
Figura 2.10. Ciclo da comunicação da marca	60
Figura 2.11. Comunicação ideal vs. comunicação distorcida.....	62
Figura 2.12. Relação entre a quantidade de informação e a satisfação dos colaboradores.....	67
Figura 3.1. Etapas na elaboração de um estudo de caso	73
Figura 3.2. Técnicas de pesquisa em marketing	74
Figura 3.3. Modelo conceptual do estudo.....	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Ilustração de algumas definições de identidade corporativa.....	19
Tabela 2.2. Factores que dificultam o estudo da identidade corporativa.....	24
Tabela 2.3. Conceitos analisados no “ <i>AC³ID Test</i> ”	32
Tabela 2.4. Modelos conceptuais da imagem corporativa.....	35
Tabela 2.5. Modelo de avaliação da personalidade da marca.....	45
Tabela 2.6. Matriz da congruência de imagens.....	54
Tabela 2.7. Mix da comunicação integrada de marketing	59
Tabela 2.8. Funções da comunicação interna	66
Tabela 3.1. Guião da entrevista ao director	79
Tabela 4.1. Análise de correspondência entre a função dos colaboradores e os traços da imagem interna	88
Tabela 4.2. Análise das respostas do director à questão 4.....	93
Tabela 4.3. Análise das respostas dos colaboradores à questão 4	94
Tabela 4.4. Correlação entre a imagem interna e a satisfação dos colaboradores	95
Tabela 4.5. Correlação entre a imagem interna e os meios de comunicação interna	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Caracterização demográfica da amostra	85
Gráfico 4.2. Comparação entre a imagem pretendida e a imagem interna	86
Gráfico 4.3. Análise da imagem interna, de acordo com a função	87
Gráfico 4.4. Mapa perceptual da imagem interna, de acordo com a função do colaborador	88
Gráfico 4.5. Mapa perceptual comparativo entre a imagem pretendida e as imagens internas	90
Gráfico 4.6. Análise da imagem interna, de acordo com a antiguidade	90
Gráfico 4.7. Análise da imagem interna, de acordo com a região	91
Gráfico 4.8. Comparação entre as imagens interna e externa percebidas pelos colaboradores	92
Gráfico 4.9. Análise da importância dos meios de comunicação interna usados na empresa	96
Gráfico 4.10. Análise da eficácia dos meios de comunicação interna usados na empresa.....	97

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

1.1. Definição e Relevância do Tema a Estudar

Segundo Lencastre (2004: 166), “a marca existe desde que o mundo é mundo, desde os primórdios da história das trocas humanas até à idade contemporânea das organizações globais...”. Ainda assim, a marca é um activo da empresa que tem ganho cada vez maior importância e, hoje, é um sinónimo de competitividade e permanência no mercado (Lindon *et al.*, 2004).

A busca pela diferenciação e a necessidade de melhor satisfazer os desejos tangíveis e intangíveis dos clientes fazem com que a marca assuma preponderante importância na estratégia corporativa. Actualmente, o maior desafio da gestão de marcas é a quantidade de informação que os clientes recebem diariamente. O crescimento excessivo do número de marcas e de mensagens publicitárias gera sérios problemas às empresas que, cada vez mais, se vêm mais distantes dos seus clientes, cujo processo de escolha se tornou mais complexo e dinâmico (Aurfreiter *et al.*, 2003). Assim, a gestão das marcas e os seus modelos de análise levam a mudanças de direccionamento dos negócios, cujo objectivo é conseguir que o cliente tenha a percepção de uma marca única. Deste modo, o alinhamento entre a identidade e a imagem da marca torna-se um processo incontornável para a gestão empresarial.

Contudo, somente os estudos de Birtwistle *et al.* (1999), Girod (2005) e Nandan (2005) procuraram entender as possíveis razões que justificam o desencontro entre a percepção dos gestores face à do cliente, e dando apenas relevância ao que a empresa acha que o cliente vê na sua marca. Ainda assim, nenhum deles analisa a forma como a empresa gostaria que os seus colaboradores percebessem a marca e como eles realmente a percebem. Saber como clientes e funcionários percebem e assimilam todos os componentes da marca da empresa (imagem) e a forma como foram desenvolvidos e comunicados pela empresa (identidade), constitui uma problemática ainda por explorar.

Durante muito tempo, as investigações consagradas à marca privilegiaram o estudo do comportamento dos clientes sem conseguir esclarecer em profundidade o fenómeno. A sua redução à dimensão de nome de marca foi uma limitação, apenas compensável pela introdução posterior do conceito de identidade (Cegarra, 1991).

Este conceito tem sido, aliás, largamente debatido, pelo que a literatura recolhe várias definições. De acordo com Aaker (1997), esta tem origem na empresa. É a forma como a marca se vê a si mesma, sendo responsável pela diferenciação dos seus produtos e serviços através dos aspectos únicos da sua oferta. Numa perspectiva comunicativa, significa tudo aquilo que é oriundo da marca, através de uma multiplicidade de sinais, mensagens, produtos (Ruão e Farhangmer, 2000).

Esta identidade está intimamente relacionada com a ética, objectivos e valores que, em conjunto, representam uma cultura exclusiva que a distingue das suas concorrentes (De Chernatony, 1999). Ainda para Upshaw (2005), a identidade da marca é a impressão digital única que torna a marca diferenciada. É como a empresa oferece e humaniza a sua personalidade estratégica e todos os elementos tangíveis e intangíveis da marca.

Segundo Ruão e Farhangmer (2000), com esta nova perspectiva, as marcas surgem agora classificadas como “entidades vivas”, com a sua própria “personalidade” e com as quais podemos estabelecer “relacionamentos”. Uma das mais completas exposições desta visão pertence a Kapferer que, em 1991, desenvolveu o conceito de identidade da marca, atribuindo à marca características humanas para definir a sua identidade. As atitudes das marcas, tal como as dos objectos, podem ser associadas a traços de personalidade, fornecendo benefícios auto-expressivos e simbólicos aos clientes (Aaker, 1999).

Definidos todos estes elementos, é possível determinar o núcleo da identidade da marca: o seu posicionamento e a sua personalidade (Upshaw, 1995). O posicionamento identifica-a e diferencia-a, enquanto a personalidade constitui uma proposta metafórica de existência física e psicológica.

Contudo, para que esta identidade física e psicológica da marca funcione, é necessário dá-la a conhecer ao cliente, pelo que o marketing deve não só esforçar-se por definir clara e coerentemente uma identidade forte para a sua marca, como também desenvolver uma estratégia de comunicação capaz de sustentar esse esforço (Ruão e Farhangmer, 2000).

A comunicação está, por isso, na base da construção e transmissão da identidade da marca. Mas, dado que qualquer situação de comunicação é uma construção que varia consoante o receptor, a empresa deve orientar a descodificação da mensagem, sob pena de obter interpretações negativas e, portanto, desfavoráveis. Ainda segundo Ruão e Farhangmer (2000), o princípio dessa orientação no domínio do marketing das marcas é definir uma identidade forte e comunicá-la com o máximo de rigor.

Em suma, é possível afirmar que a comunicação da marca é o processo de transferência da identidade em imagem de marca. É o que permite à organização dar a conhecer os seus produtos ou serviços. Como afirma Knapp (1999), sendo a marca uma promessa de qualidade, credibilidade e valor, esta deve ser comunicada às várias audiências, internas e externas, até porque as empresas não podem ignorar o risco de diluição da sua marca devido a percepções erróneas da mesma.

Quanto ao conceito de imagem de marca, este tem sofrido grandes evoluções desde que foi introduzido no estudo do comportamento dos clientes na década de 50. Actualmente, os autores tendem a concordar com a vertente receptora do fenómeno “imagem”. Ruão (2003) define-a como a percepção que o cliente tem da marca, sendo este o resultado das interacções entre a marca e os seus públicos. Esta imagem é a percepção ou a leitura que o cliente faz da identidade da marca, ou seja, é a forma como este absorve os elementos da marca projectados pela empresa.

Sendo assim, a construção da imagem da marca pressupõe um processo de descodificação por parte dos receptores, que contribuem decisivamente para o resultado final (Ruão e Farhangmer, 2000). Isto significa que há uma parte do resultado “imagem” que não depende do estímulo objectivo, mas do processo conceptualizador do indivíduo. Daqui resulta a distinção entre a imagem que a marca pretende projectar dela própria, em conformidade com a sua identidade

(imagem pretendida ou projectada) e a imagem que os públicos formarão dela a partir dos contactos que com ela desenvolvem e, posteriormente, confrontarão com os seus próprios valores, preconceitos e outros factores psicológicos internos (imagem percebida).

A imagem percebida será sempre diferente da pretendida, por mais rigoroso que seja o processo de projecção desenvolvido pela comunicação de marketing, pois há sempre factores de distorção. Nem todas as empresas conseguem transmitir uma proposta de valor sem ruídos de comunicação, internos ou externos, ou seja, ver bem sucedido o processo de transformação da identidade em imagem de marca. Este processo passa pela triagem de informações expressas interna e externamente.

Entre os valores desejados e sugeridos, é imperativo certificar que os valores reconhecidos, expressos e incorporados na marca sejam percebidos e aceites pelos clientes (De Chernatony e Drury, 2004). Segundo estes autores, o processo de comunicação da empresa aos clientes pode, por isso, sofrer distorções devido a falhas de alinhamento interno e pelo contacto do cliente com diferentes elementos da organização, gerando uma imagem da marca diferente daquela que é proposta pela organização.

Também Madhavaram *et al.* (2005), afirmam ser extremamente difícil para a imagem da marca alinhar-se perfeitamente com a identidade da marca devido à natureza complexa dos sistemas de comunicação. A identidade passa pelas percepções que os próprios funcionários têm da marca, que filtram e absorvem os conceitos que serão transferidos aos clientes.

Por outro lado, Davies *et al.* (2004) defendem a posição intermediária da marca, entre a visão dos funcionários e dos clientes. Quando a visão de identidade dos funcionários gera uma sensação de satisfação, o resultado é a sua retenção, enquanto que, no lado dos clientes, essa satisfação gera lealdade e, por consequência, um aumento nas vendas. Isto acontece porque os clientes são mais motivados a comprar e consumir produtos cuja imagem é consistente com a sua, ou seja, quanto maior a congruência entre a imagem da empresa e a percepção do cliente, mais hipóteses existem deste se tornar um cliente satisfeito (Heath e Scott, 1998) e da empresa conseguir atender melhor as suas expectativas (Burt e Sparks, 2002).

É, portanto, evidente a importância de uma atenção especial por parte da Direcção à transmissão dos valores, visão e conceito da marca, como forma de minimizar ruídos na comunicação da sua identidade (De Chernatony e Drury, 2004).

Assim, neste contexto, recorrendo a um estudo de caso, o presente trabalho pretende verificar a existência de congruência entre a visão corporativa de uma empresa e a imagem percebida pelos seus colaboradores. Por outro lado, proceder-se-á também ao diagnóstico de possíveis falhas de comunicação entre a identidade e imagem de marca e do alinhamento interno da organização neste processo de comunicação.

1.2. Objectivos do Estudo

O objectivo principal deste trabalho é verificar a congruência existente entre a visão da empresa (identidade corporativa) e a dos seus colaboradores (imagem interna). Como tal, todas as hipóteses estudadas são resultado deste objectivo geral.

No sentido de dar resposta ao objectivo acima, são formuladas várias questões específicas de investigação:

- Qual a identidade da empresa?
- Qual a imagem percebida pelos colaboradores?
- Qual o grau de congruência entre a identidade e a imagem da empresa?
- Existe alguma relação entre a avaliação da imagem interna e os sentimentos de satisfação e pertença dos colaboradores?
- Existe alguma relação entre a avaliação da imagem interna e os meios de comunicação interna usados na empresa?

1.3. Organização do Estudo e Resumo dos Capítulos Seguintes

Para cumprir com os objectivos propostos e avaliar a congruência entre a identidade e a imagem interna de uma empresa, é essencial conhecer ambos os conceitos e os factores que os afectam e condicionam.

Desta forma, o Capítulo 2 deste trabalho pretende reflectir uma revisão da literatura relacionada com os principais temas abordados, salientando os trabalhos de alguns autores de relevo. Inicialmente, são explorados os conceitos de identidade e imagem corporativa, tendo em conta a sua definição, valor e, principalmente, os métodos de análise e avaliação mais frequentemente usados em gestão. Por último, a atenção focar-se-à na congruência entre ambos os conceitos, pelo que será abordado o tipo de interacção que poderá ocorrer, assim como o papel que os funcionários e os meios de comunicação interna poderão assumir na transferência dos valores assumidos pela empresa.

O capítulo seguinte trata da metodologia da investigação. São apresentados os métodos e técnicas de investigação utilizados e, posteriormente, o modelo conceptual do estudo. É também relatado o método de preparação da entrevista e da construção dos questionários.

No Capítulo 4, são então descritos os resultados obtidos e o seu tratamento estatístico através da utilização do programa SPSS e, no final, a sua análise permitirá responder às questões da investigação.

Por último, o Capítulo 5 resume as principais conclusões e as perspectivas para trabalho futuro.

Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Identidade Corporativa – O ADN da Empresa

*Whenever a clear and strong brand identity is lacking,
a brand is like a ship without a rudder.*
(Joachimsthaler e Aaker, 1999)

Existem duas explicações porque o cliente usa uma determinada marca. A primeira porque esta lhe transmite sensações com que se identifica e a segunda porque representa algo que aspira ter em termos de imagem, algo que não tem e que a marca lhe pode proporcionar (Vásquez , 2007).

Andrade (2000), por seu lado, afirma que todas as organizações, ocupem-se elas do lucro ou da dávida, sejam fortemente centralizadas ou em rede, aspiram à institucionalização, a tornar-se, pelo menos na esfera simbólica, verdadeiras “armaduras de ferro, isomórficas”. Ora, essa criação de sentido passa pela construção de uma identidade que alimente o propósito global da empresa e sustente a comunicação com o seu público-alvo.

A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. É quem lhe confere uma direcção, um propósito, um significado. A identidade norteia as acções empresariais e financeiras, define os objectivos comerciais e de comunicação e transmite, através dos seus símbolos, um sentido, um conceito.

Nesta perspectiva, entende-se a identidade organizacional como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projectam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável (Ruão, 2001). Mas, como se verá de seguida, este é um conceito que tem sido amplamente debatido na comunidade académica e profissional, mas nem por isso é consensual e hermético.

2.1.1. O Conceito de Identidade Corporativa

Em 1997, Van Riel e Balmer, num artigo onde descrevem o pensamento contemporâneo sobre o conceito de identidade, consideraram que a literatura nesse domínio estava finalmente a atingir a maturidade. Inicialmente sinónimo de nomenclatura, logotipo, estilo da empresa ou identificação visual, o conceito de identidade organizacional começava a ver reconhecida a sua maior profundidade, ou seja, para além da função de representação visual, ao sistema de identificação era também reconhecido o papel de núcleo informativo sobre a forma de actuação da empresa no seu ambiente de negócio (Ruão, 2001). A nova definição incluía agora informações sobre as normas e padrões de movimentação da organização, os seus valores fundamentais, os seus pressupostos éticos e a sua personalidade ou carácter. Ao contrário das primeiras aproximações ao conceito de identidade, que privilegiavam as formas gráficas como meio de distinção da oferta presente no mercado, as propostas actuais adiantam a possibilidade da identidade ser usada como filosofia de toda a actividade organizacional (Tabela 2.1).

Na base desta maturidade “tardia”, está a própria dificuldade na clarificação do conceito, que demorou a ser reconhecido como ferramenta estratégica. Na verdade, a temática da identidade só começou a ser aplicada de forma sistemática ao domínio organizacional a partir da década de 90, embora hoje pareça existir um relativo consenso em considerar que é, pelo menos, uma questão essencial à análise das organizações (Melewar e Jenkins, 2002).

Em 1998, Gioia, para defender esta posição, afirma que a identidade é fundamental à própria concepção de humanidade, acrescentando ainda que não será uma surpresa descobrir que o conceito de identidade é também central à conceptualização de uma das mais complexas criações da humanidade, o trabalho organizacional (Balmer, 2001a).

Muitos foram os autores que se propuseram estudar a aplicação prática do conceito, observando o seu funcionamento nas empresas ou revelando significativas conceptualizações teóricas sobre o seu significado, consequências e limitações.

Com base nisso, novas conclusões foram tiradas e algumas das proposições iniciais refutadas. Actualmente, a definição de identidade organizacional que reúne maior consenso é a que, no artigo de Pratt e Foreman (2000), afirma tratar-se das características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo).

Tabela 2.1. Ilustração de algumas definições de identidade corporativa

Albert e Whetten (1985)	<i>Carácter central aclamado, distintivo e de continuidade temporal.</i>
Dowling (1986)	<i>O que a organização é.</i>
Van Rekom, Van Riel e Wierenga (1991)	<i>Todas as acções da organização que satisfaçam os seguintes critérios: semelhança na resposta a situações e na interacção com parceiros, continuidade temporal e especificidade.</i>
Olins (1995)	<i>Gestão explícita de todas as formas de apresentação da organização, através de experiências e percepções, a toda a sua audiência.</i>
Schmitt, Simonson e Marcus (1995)	<i>Nível em que uma organização atinge uma imagem distinta e coerente na sua apresentação estética.</i>
Moingcon e Ramanantsoa (1997)	<i>Reporta à existência de um sistema de características-padrão, que conferem especificidade, estabilidade e coerência à organização.</i>
Markwick e Fill (1997)	<i>Apresentação da organização de si própria aos seus stakeholders e dos meios através dos quais se distingue das outras. Articulação do que a organização é, o que faz e como faz, associando as estratégias e modelos de negócio que adopta.</i>
Van Rekom (1997)	<i>O conjunto de significados através dos quais a organização permite ser conhecida, descrita, recordada e relacionada.</i>
Van Riel e Balmer (1997)	<i>Forma com a organização se revela através de comportamentos, comunicação e simbolismos, à audiência interna e externa. Refere-se às características únicas de cada organização, alicerçadas nos comportamentos dos seus membros.</i>
Balmer e Soenen (1998)	<i>O pensamento, a alma e a voz.</i>

Adaptação: Melewar e Jenkins (2002).

A identidade constitui assim um meio das organizações afirmarem a sua diferença relativamente a outras, com as quais se relacionam no mercado, buscando dessa forma a afirmação da sua reputação e a fidelização dos seus clientes e colaboradores.

A definição actual de identidade vai ainda mais longe ao considerar que esta é o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa, ou das suas aspirações pessoais e sociais, mais do que a interpretação interna dos seus membros.

Este conceito, a sua problemática e as suas particularidades, são tão relevantes na gestão das empresas que foram constituídos vários grupos de estudo para debater o assunto. Importa assim referir a chamada Declaração de Strathclyde para a Identidade Corporativa, emitida pelo Grupo Internacional de Identidade Corporativa (ICIG):

Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment. When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organization's defining ethos and character. By effectively managing its corporate identity an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate Identity is a strategic issue. Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multi-faceted way in which an organization communicates. (Balmer, 2001a)

A identidade constitui, assim, uma forma de “imaginário social” à procura de sucesso nos mercados actuais, altamente competitivos. Procurando sentido no “capital cultural” de cada público, as organizações fazem emergir o seu “eu” institucional, como uma construção para propósitos de domínio social, a partir da imagem (Ruão, 2001).

Talvez por isso, as semelhanças entre a identidade organizacional e a identidade individual sejam marcantes. Assim, as instituições surgem, aos olhos dos públicos, tal como as pessoas, dotadas de personalidade ou carácter, em resultado da sua forma de actuar e interpretar o meio envolvente.

O paralelismo com a identidade individual é uma constante nos estudos sobre identidade organizacional, uma vez que a sua definição implica a resposta a questões como “quem sou eu?” ou “quem somos nós?”, questões estas que deram origem a sustentados tratados de Psicologia e Sociologia e que se revelaram muito úteis no estudo das organizações.

Os estudos mais recentes apontam para uma análise das organizações semelhante à da humanidade, uma vez que as organizações se mostram ao mercado e ao público interno como seres individuais, portadores de características físicas e psicológicas. Por outro lado, concluem que os públicos não têm qualquer dificuldade em estabelecer relacionamentos emocionais com as organizações, nem em percebê-las como seres humanos (Aaker, 1997).

A aplicação destas teorias levou também ao reconhecimento que, tal como as pessoas, as instituições têm, na verdade, mais do que uma identidade e que estas se podem transmitir aos públicos de uma forma inteligente, sem com isso gerar problemas de incoerência. As organizações revelam a capacidade de se instituírem como personalidades autónomas, para além de apresentarem diferentes “eus”, resultantes dos muitos indivíduos e grupos que as constituem (Pratt e Foreman, 2000). Em resultado a esta propriedade, as organizações colocam-se de forma singular frente a públicos distintos e em situações diferenciadas, com vista à promoção da melhor imagem possível.

2.1.2. A Crise de Identidade

Apesar das semelhanças atrás encontradas, existem entre os conceitos de identidade individual e corporativa elementos que os distanciam. Entre eles, e talvez o mais importante, a maior fluidez da identidade organizacional, uma vez que a mudança deve ser considerada em determinados momentos da sua existência. Por isso, Gioia *et al* (2000) consideram que, ao contrário da identidade individual, que se deve pautar por uma maior estabilidade, a identidade de qualquer organização deve ser estruturada para se adaptar com facilidade e acompanhar o ritmo das transformações do meio envolvente. E cabe à identidade a árdua tarefa de assegurar este

equilíbrio, confirmando, por um lado, os valores centrais da organização e potenciando, por outro, o processo de evolução.

Assim sendo, a posição destes autores contraria a visão tradicional da imutabilidade dos traços de identidade como condição fundamental à sobrevivência da empresa. Aliás, os mesmos consideram que a identidade não deve ser tão persistente e que o reflexo da interpretação que os públicos da organização fazem da sua actividade deve ser até bastante dinâmica e fluída, proporcionando tantas alterações como as exigidas pela evolução dos mercados.

Desta forma, os autores introduziram o conceito de “instabilidade adaptativa”, como algo positivo e até muito útil à exigente adaptação das empresas às novas condições ambientais, o que lhes permite manter as suas características essenciais e responder às necessidades de modernização.

Sendo um fenómeno subjectivo e socialmente construído, a identidade exige modernização e actualização. Assim, as empresas devem questionar ciclicamente a sua identidade, procurando um fio condutor responsável pela estabilidade, mas também procurar investigar eventuais processos obsoletos que convém renovar, de forma a promover uma imagem sempre jovem da empresa (Ruão, 2001).

Ainda que se coloque sempre a necessidade de coerência, impeditiva da criação de identidades esquizofrénicas, só possível pela definição global das estratégias de comunicação (Ruão, 2001), o que se exige às organizações é a criação de verdadeiros ideogramas de identidade, capazes de assinalar vertentes de personalidade ou pontos de conflito e estabelecer planos coesos de transmissão da identidade desejada.

De forma a que esta identidade multifacetada e instável não pareça fragmentada aos olhos dos seus públicos, Pratt e Foreman (2000b) assinalam a importância de uma gestão sistemática dessa multiplicidade, recorrendo a uma interacção com as identidades dos indivíduos mais relevantes para a organização. Defendem, pois, que os seus *stakeholders* podem influenciar não só a definição de identidade, como intervir na sua gestão. Como já foi referido, a relação entre as

identidades individuais e organizacionais são recíprocas, e isso justifica porque as organizações integram identidades multifacetadas. Cada um dos seus públicos lhe transmite algo de si, um cunho próprio, que influenciará, com mais ou menos impacto, o todo.

Os mesmos autores concluem também que os públicos podem não estar conscientes dessa multiplicidade, por não ser partilhado com todos os que nela e com ela trabalham, e que estas múltiplas identidades não estão necessariamente em competição entre si.

Não é, por isso, difícil perceber porque tantos estudiosos ponderam nos dias de hoje um realinhamento entre as teorias da identidade corporativa e a sua multiplicidade de conceitos. Por exemplo, Balmer (2008) considera essencial compreender os múltiplos níveis de significado que traduzem um valor superior em relação à sua análise individual. Na sua opinião, esta tarefa é ainda dificultada pela existência de um certo “nevoeiro” (Balmer, 2001a), que rodeia o estudo e a compreensão deste conceito, criando barreiras ao reconhecimento da importância estratégica e da natureza multidisciplinar da identidade organizacional. Os factores que, na opinião do autor, contribuem para esta situação são enunciados na Tabela 2.2.

Por outro lado, o ambiente cada vez mais hostil e competitivo que envolve as empresas, força-as a mudar recorrentemente a sua estratégia de negócio e padrões de gestão. Tendo em conta este cenário de incertezas e ameaças, pode verificar-se também uma certa complexidade na aplicação do conceito identidade, o que conduz algumas empresas à chamada “crise de identidade” (Silva, 2005). Nestes casos, divididas entre o grande objectivo dos seus accionistas (o lucro) e as exigências dos seus consumidores, as empresas perdem o rumo dos seus negócios, uma condição comum a muitas empresas que hoje lutam por permanecer no mercado.

Segundo Aaker (1996), alguns concorrentes novos ou desesperados podem ser motivados a assumir riscos ou experimentar abordagens invulgares, cujo resultado pode ser a destabilização da dinâmica competitiva. Existe ainda, segundo este autor, uma grande motivação para se copiar qualquer ideia bem sucedida, em parte porque os riscos da cópia são compensados pela dificuldade em criar novas alternativas favoráveis.

Tabela 2.2. Factores que dificultam o estudo da identidade corporativa

1. *Ausência de uma definição universalmente aceite;*
2. *Existência de diferentes visões paradigmáticas sobre a origem da identidade corporativa;*
3. *Multiplicidade de perspectivas disciplinares relativamente ao conceito;*
4. *Necessidade de distinguir os componentes da identidade organizacional e os factores que devem ser considerados na sua gestão;*
5. *Falta de consenso sobre os objectivos da gestão da identidade;*
6. *Tradição na ausência de diálogo entre as várias escolas e académicos;*
7. *Tradição na ausência de diálogo entre os profissionais das várias disciplinas;*
8. *Associação exagerada e deletéria com o design gráfico;*
9. *Efeito-moda no estudo e constante redefinição do conceito;*
10. *Deficiente aplicação de resultados obtidos em investigação qualitativa e estudos de caso;*
11. *Escassez de estudos académicos empíricos;*
12. *Tendência para ignorar a identidade das estruturas da organização;*
13. *Ênfase inapropriada à estrutura vertical das organizações;*
14. *Erros nos modelos conceptuais de formação da identidade/imagem/reputação;*
15. *Falhas na distinção entre as identidades actual/comunicada/concebida/ideal/desejada.*

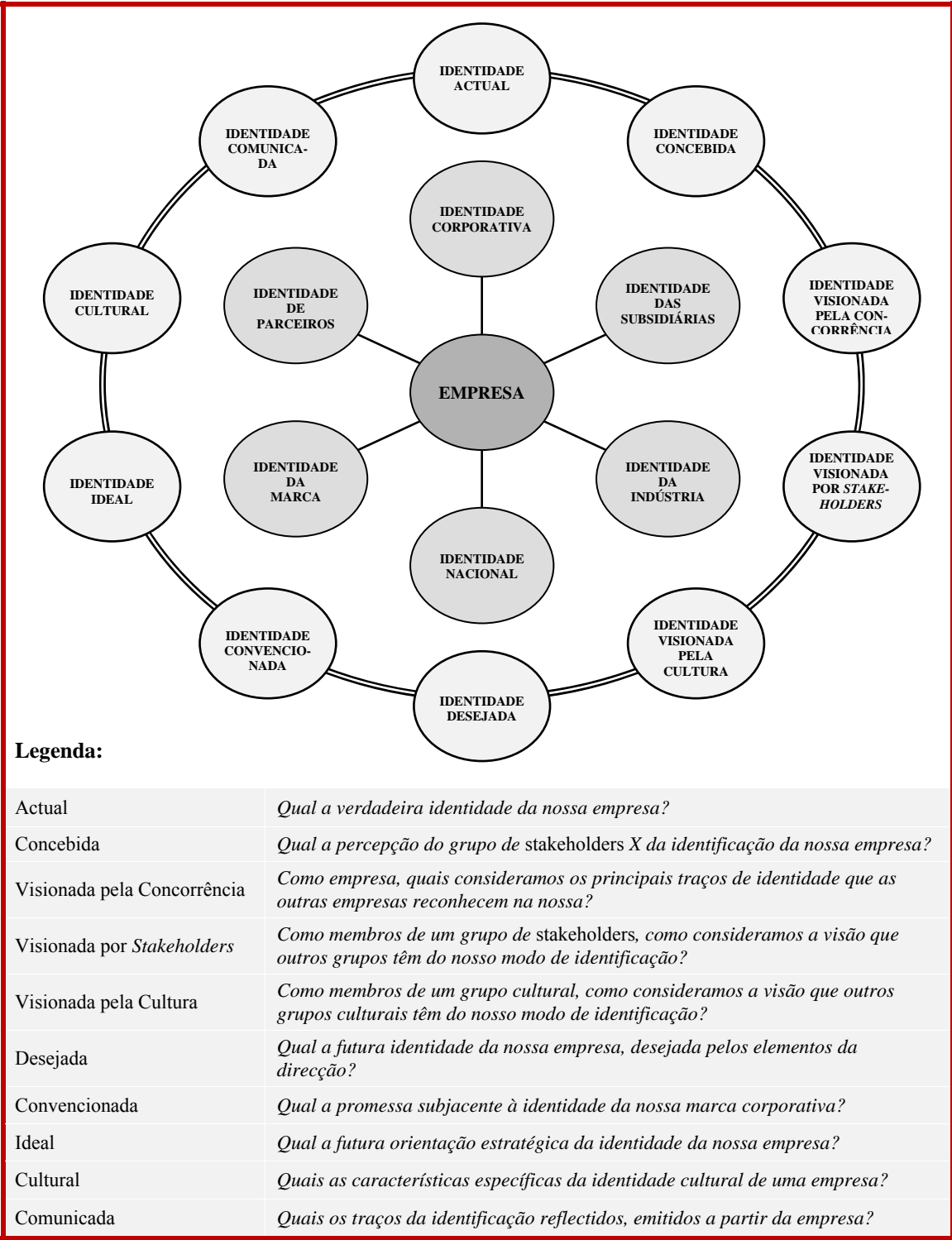
Adaptação: Balmer (2001a).

Verifica-se então uma “crise de identidade”, vivida essencialmente nas empresas que procuram agradar os seus clientes de uma forma exagerada, seguindo a máxima “o cliente tem sempre razão”, imposta pela concorrência feroz. Muitas delas não sabem sequer quem são, em que acreditam, que mensagem querem transmitir ou onde querem chegar. Esqueceram, por isso, a sua identidade, um conceito básico para qualquer empresa bem posicionada (Silva, 2005).

2.1.3. A Gestão da Identidade

Para corroborar esta linha de pensamento, Balmer (2008) esquematiza todos os tipos de identidade que considera relevantes e enriquecedores na formação da identidade corporativa, qualquer que seja a sua área de actuação (Figura 2.1). Nesta perspectiva, o autor considera que todos os ambientes que envolvem a empresa são potenciais influenciadores da sua identidade e alerta para os possíveis riscos associados.

Figura 2.1. A empresa do ponto de vista das suas identidades



Adaptação: Balmer (2008).

Por um lado, quando alguns tipos de identidade individual são considerados de uma forma isolada, sem interacção com outros, a empresa corre o risco de comunicar uma identidade “mascarada” e conduzir à sua própria decepção. Se a sua preocupação residir na projecção de uma imagem ideal, as suas aspirações podem vir a substimar a identidade actual.

Por outro lado, uma ênfase exagerada a traços de uma identidade cultural interna, pode incitar a abusos de poder, se esses servirem os interesses de quadros autónomos da empresa. Aliás, tal como referem Scott e Lane (2000), é certo que as identidades de alguns mais poderosos se podem sobrepor aos demais. Por exemplo, a identidade dos gestores pode ser mais forte que a dos restantes funcionários, pois surgem com maior visibilidade, com acesso privilegiado a fontes de informação e com graus mais elevados de identificação com os objectivos gerais da empresa. Da mesma forma, motivadores externos, como o governo ou os *mass media*, terão maior influência do que fornecedores e distribuidores.

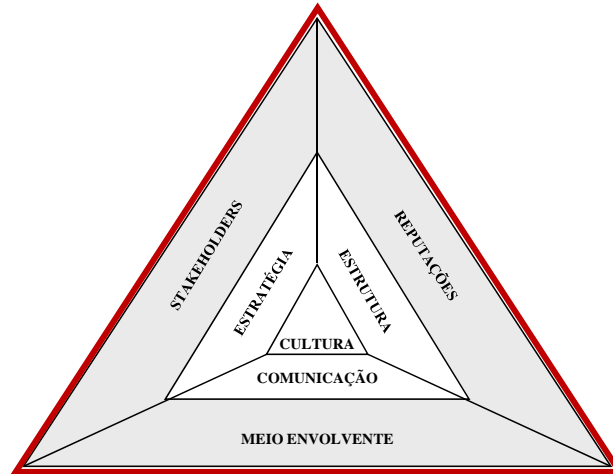
Sendo esta multiplicidade de identidades uma realidade inultrapassável, é importante que as organizações saibam aproveitar os seus benefícios. Identidades bem geridas dão maior flexibilidade à empresa, que se apresenta de forma mais adequada aos interesses dos públicos a quem se dirige, permitindo ainda desenvolver organizações mais criativas, inteligentes e adaptáveis, pela variedade de facetas que pode incluir no seu carácter ou forma de actuar nos negócios (Ruão, 2001).

Pratt e Foreman (2000b) alertam ainda para a sobrecarga informativa que a multiplicidade pode gerar, bem como comportamentos vacilantes e interpretações ambivalentes. Assim sendo, a chave de uma boa gestão das identidades múltiplas parece estar num nível óptimo de multiplicidade que potencie a flexibilidade e a criatividade, mas que não gere inconsistências ou conflitos.

Para bem da clareza e simplicidade, Balmer (2002) procurou resposta às duas questões mais pertinentes no estudo desta temática: “quais os componentes da identidade corporativa?” e “o que é necessário considerar na gestão da identidade corporativa?”. Para isso criou um novo modelo (mix) da gestão da identidade corporativa (Figura 2.2), o qual engloba as quatro

dimensões centrais da identidade corporativa (estratégia, estrutura, comunicação e cultura) e as variáveis específicas (meio envolvente, stakeholders e reputação) que, na opinião do autor, condicionam a gestão da identidade de qualquer empresa, tal como se explica de seguida:

Figura 2. 2. Novo mix da gestão da identidade corporativa



Adaptação: Balmer (2002).

a) Estratégia

Esta porção do mix da identidade corporativa é o produto de decisões passadas, relativamente conscientes, dos órgãos de gestão da empresa e cujo impacto se reflecte actualmente na sua identidade. Consiste essencialmente na visão dos gestores de topo e do proprietário (incluindo a natureza e o âmbito da sua actividade), na filosofia da empresa e no desempenho dos seus colaboradores, produtos e serviços.

b) Estrutura

Este é um factor determinante na análise da identidade de uma empresa. A identidade corporativa é substancialmente afectada pelas relações múltiplas e recíprocas que possam existir, quer entre os departamentos e vários níveis hierárquicos, quer entre a “holding” e as suas subsidiárias, unidades de negócio ou parceiros.

c) *Comunicação*

Este elemento do mix refere-se às formas multifacetadas que as empresas utilizam para comunicar – comunicação primária, secundária e terciária. A comunicação primária está relacionada com os efeitos da comunicação dos produtos e serviços, preços e políticas de distribuição, assim como do comportamento da empresa e dos funcionários. Por outro lado, a comunicação secundária engloba todas as comunicações corporativas, quer sob a forma de publicidade, relações públicas, design gráfico ou sistemas de identidade visual. Por último, a comunicação terciária traduz o *word-of-mouth*, por exemplo, em comunicados de imprensa e concorrentes.

d) *Cultura*

Apesar de bastante distante dos conceitos anteriores, este expõe os elementos mais suaves e subjectivos, embora importantes, que se encontram no cerne da identidade de uma empresa. Tipicamente, estes elementos não são fáceis de identificar e gerir, pois são um misto das muitas sub-culturas interiorizadas pela organização. Manifestam-se através da afinidade dos funcionários com essas sub-culturas, que poderão ser corporativas, nacionais, regionais ou até religiosas.

e) *Meio envolvente*

Os contextos político, económico, social, ético e tecnológico, a concorrência e a ameaça de novas entradas no mercado, determinam o ambiente que envolve a empresa e, conseqüentemente, a formação da sua identidade. Por isso, todos estes factores devem ser monitorizados regularmente, de forma a manter uma identidade corporativa adequada e actual.

f) *Stakeholders*

O grupo de *stakeholders* de uma empresa é muito variado, podendo até um *stakeholder* pertencer a vários grupos de *stakeholders* e os seus laços ultrapassarem os limites habituais de uma relação corporativa. Assim sendo, a complexidade das relações existentes entre estes grupos e indivíduos irá pressionar uma prioritização das suas necessidades e a compreensão das suas expectativas, através de uma gestão eficiente da identidade corporativa.

g) Reputações

A reputação da empresa é intimamente condicionada pela reputação dos órgãos de gestão, dos seus colaboradores, da indústria ou sector onde opera, entre outras. Este misto de famas, favoráveis ou não, pode funcionar como um sistema de controlo interno ou externo devido ao valor inestimável que encerra.

Assim, apesar do autor apontar os elementos que considera mais fortemente contribuírem para uma boa gestão da identidade corporativa, admite ainda que só uma conjugação clara e eficiente de todos eles, e não a sua análise isolada, poderá concorrer para o êxito sustentado de uma empresa.

2.1.4. O Controlo da Identidade

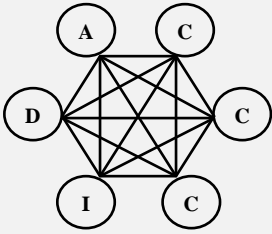
Consta um forte desejo entre gestores e académicos em assegurar a aplicação de um esquema metodológico que auxilie a empresa na pesquisa da sua identidade e a guie num eventual plano de melhoria. Tal como explica Eisenhardt (1989), é a conexão íntima entre a realidade e o conhecimento empírico que permite o desenvolvimento de uma teoria válida, relevante e testável.

Com este intuito, foram vários os autores que conceberam e exploraram diferentes métodos de revelação e medição da identidade corporativa, de que são exemplo Markwick e Fill (1997), Van Rekom (1997) e Van Riel e Balmer (1997). Contudo, o trabalho de Balmer e Soenen (1999) foi o que mais se destacou ao desenvolver um modelo que adopta, simultaneamente, uma abordagem estratégica e funcional à gestão da identidade corporativa, conhecido por “*ACID Test*”.

O processo foi desenhado de forma a identificar fraquezas na estratégia de gestão da identidade da empresa, numa fase inicial e, posteriormente, indicar à organização as medidas correctivas mais apropriadas. Após várias actualizações, vigora actualmente o modelo “*REDS AC³ID Test*”, modificado por Balmer *et al.* em 2009 e abaixo esquematizado na Figura 2.3.

A teoria subjacente defende que a ausência de alinhamento entre os vários tipos de identidade de uma empresa, causa dissonância, traduzida frequentemente em “momentos de verdade”, momentos em que a retórica da organização se perde da realidade, a visão não segue uma estratégia e a sua *performance* frustra as expectativas criadas pela reputação da empresa (Balmer, 2001b). O mesmo autor avisa que, se a dissonância entre identidades não for corrigida, provocará uma tal crise interna que, no pior cenário, acabará por ser fatal.

Figura 2. 3. Metodologia do “REDS AC³ID Test”

<p>Revelar as <u>6</u> identidades AC³ID</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actual 2. Comunicada 3. Concebida 4. Convencionada 5. Ideal 6. Desejada
<p>Examinar as <u>15</u> interfaces entre as 6 identidades</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actual – Comunicada 2. Actual – Concebida 3. Actual – Convencionada 4. Actual – Ideal 5. Actual – Desejada 6. Comunicada – Concebida 7. Comunicada – Convencionada 8. Comunicada – Ideal 9. Comunicada – Desejada 10. Concebida – Convencionada 11. Concebida – Ideal 12. Concebida – Desejada 13. Convencionada – Ideal 14. Convencionada – Desejada 15. Ideal - Desejada
<p>Diagnosticar situações, confrontando-as com a identidade da empresa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe algum problema? 2. Qual é o problema e/ou a sua natureza? 3. Qual o mais urgente? 4. Qual o mais importante? 5. O que é desejável?
<p>Seleccionar uma estratégia adequada</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que tipo de mudança é necessária? (Visão, liderança, estrutura, comportamento, comunicação...) 2. Quais são as implicações da mudança? (Custos, tempo, gestão, consultoria...)

Adaptação: Balmer *et al* (2009).

Neste contexto, o modelo de Balmer *et al* (2009) visa conciliar as mais poderosas relações com impacto nas identidades de qualquer organização, de forma a orientar o seu planeamento e implementação e a avaliação de programas de melhoria. Da mesma forma, o novo modelo poderá também ser utilizado como uma ferramenta auxiliar regular em auditorias e sessões de discussão sobre os pontos fortes e fracos das várias identidades e do seu processo de gestão.

Este modelo, representado graficamente por um hexágono (Figura 2.3), assenta nos processos e conceitos subjacentes aos dois acrónimos que o designam, ou seja, o acrónimo “REDS” traduz as quatro tarefas consideradas indispensáveis na avaliação da gestão da identidade corporativa (Revelar, Examinar, Diagnosticar e Seleccionar), enquanto o acrónimo “AC³ID” representa as seis principais identidades que compõem uma empresa (Actual, Comunicada, Concebida, Convencionada, Ideal e Desejada).

Quanto à sua metodologia, Balmer *et al* (2009) acreditam que o primeiro está na revelação das 6 principais identidades que compõem uma empresa. Tal como indicado na Tabela 2.3, cada tipo de identidade manifesta um conceito organizacional diferente, o que facilita a localização do ponto de dissonância que é necessário rebater. Estas forças residem não só na mente dos gestores, funcionários e clientes, mas também estão representadas nas actividades, estratégia e comportamentos da empresa. Neste contexto, o tempo representa igualmente um factor crucial, visto que cada tipo de identidade atravessa uma janela temporal própria. Segundo Balmer (2001b), é como se a empresa se regulasse por seis relógios, cada um com o seu fuso horário e o seu próprio mecanismo.

Todavia, os mesmos autores defendem que, mais do que o perfeito alinhamento entre as seis identidades, o desejável será a congruência entre elas, uma vez que o dinamismo do ambiente externo determina que a mudança seja uma característica que dá vida às organizações. Devido à instabilidade do ambiente organizacional, qualquer modificação numa das interfaces entre identidades, determina que se preste alguma atenção a outra. Por este motivo, o processo metodológico deste modelo aconselha que se examine de seguida cada uma das 15 interfaces que se estabelecem entre as ditas identidades.

Tabela 2.3. Conceitos analisados no “AC³ID Test”

Tipo de Identidade	Interrogação	Conceito Subjacente	Limite Temporal
A ctual	<i>Quem somos realmente?</i>	Identidade corporativa	Presente
C omunicada	<i>Quem dizemos ser?</i>	Comunicação corporativa	Passado/Presente
C oncebida	<i>Quem parecemos ser?</i>	Imagem corporativa	Passado/Presente
C onvencionada	<i>O que representa a marca?</i>	Marca corporativa	Passado/Presente
I deal	<i>Quem deveríamos ser?</i>	Estratégia corporativa	Futuro
D esejada	<i>Quem desejamos ser?</i>	Visão corporativa	Futuro

Adaptação: Balmer *et al.* (2009).

Neste seguimento, a próxima etapa do processo refere-se ao diagnóstico. Com base nas análises feitas anteriormente, importa agora resumir as incongruências encontradas e definir prioridades para a sua correcção. Neste caso, gestores e consultores deverão distinguir o que é urgente, importante ou, simplesmente, desejável.

A quarta e derradeira etapa consiste em seleccionar as estratégias mais adequadas a incluir no eventual plano de melhoria. Nesta última fase, pretende-se incluir o elemento “estratégia” como parte integral de todo o processo.

2.2. Imagem Corporativa – O Marketing da Ilusão

*Image is a reflection of the organization's reality.
It is the corporation as seen through the eyes of constituents.*
(Argenti, 2002)

Entre os inúmeros significados de “imagem”, o que se impõe na contemporaneidade e no contexto deste trabalho, é o que traduz a “representação de algo ou alguém; conjunto de conceitos e valores que se associam a determinada pessoa, produto ou instituição; fama” (*in* Infopédia). Facto extraordinário é aquele em que essas representações de produtos ou serviços oferecidos por instituições, podem traduzir um valor de mercado infinitamente maior ao do produto ou serviço que oferecem.

Actualmente, a imagem é um dos elementos mais importantes de que as empresas dispõem para revelar aos seus públicos quem são, a que se dedicam e em que se distinguem da concorrência. Para Herrera e Blanco (2009) é particularmente interessante o facto da imagem comunicar não só os produtos ou serviços da empresa, mas também as experiências que oferecem aos clientes, as cores e aromas relacionados com a empresa e as pessoas a ela associadas.

Longe vão os tempos em que “um bom produto fala por si”. Segundo Salzer-Mörling e Strannegard (2004), a larga oferta de produtos no mundo global, apresenta um novo desafio às empresas, com base na diferenciação dos seus similares, com a criação de uma sensação única e exclusiva. Assim, o seu principal objectivo tornou-se a conversão de produtos em conceitos e estilos de vida, a criação de uma poderosa mitologia corporativa que invade de significado o tangível.

Esta é a aura por detrás da imagem corporativa que envolve toda a empresa, exalando os seus valores, princípios, filosofia, enfim, tudo aquilo que é preciso crer para ver (Brandão e Carvalho, 2003).

2.2.1. O Conceito de Imagem Corporativa

Para a maioria dos autores, a imagem é o grande património da empresa. Aliás, a importância crescente que este tópico assumiu, tanto na literatura como nos estudos empresariais, demonstra o peso que lhe atribuem na gestão empresarial.

O conceito de imagem tem sofrido grandes evoluções desde que foi introduzido no estudo do comportamento dos consumidores na década de 50. Segundo Barich e Kotler (1991), os primeiros estudos sobre este tema concluíram que a imagem era fundamental para a empresa devido ao facto dos seus variados públicos (incluindo clientes) não agirem em resposta ao produto oferecido, mas apenas com base na imagem ou no que eles acreditavam ser verdadeiro na oferta. A imagem é a informação de que necessitam para tomarem opções e estas imagens são formadas pela acumulação de contactos passados com a empresa.

Costa (2003) explica, porém, que só mais tarde, a partir de meados dos anos 70, o fenómeno passou a ser amplamente debatido, altura em que as empresas começaram a questionar “que tipo de comunicação usar?”, “como comunicar o intangível?” ou mesmo “como vender serviços?”.

Mas, só a partir dos anos 90, a situação se tornou mais evidente, quando as indústrias do intangível alcançaram um crescimento inimaginável. Brandão e Carvalho (2003) alegam que, desde então, a imagem tornou-se o grande diferencial de competitividade das empresas, uma vez que a sua credibilidade, o seu maior activo, está estritamente relacionada com a sua imagem.

Segundo Dichter (1985), o conceito de imagem refere-se à impressão geral ou global que cada um causa na mente de outros. No campo da gestão empresarial, a definição de imagem prende-se com o somatório de opiniões, atitudes, estereótipos, ideias, comportamentos ou impressões que uma pessoa tem acerca das marcas ou das organizações (Prahalad e Hamel, 1990).

Barich e Kotler (1991) apoiam esta definição, reforçando que, apesar das empresas se virem obrigadas a gerir a sua imagem de forma a transmitirem a imagem desejável ao seu público, este

processo pode não ser bem sucedido, uma vez que as imagens são o resultado de escolhas, acções e interacções sociais com os *stakeholders* envolvidos.

O conceito de imagem de marca viajou, sem grandes alterações, até aos dias de hoje, verificando-se mais recentemente uma maior preocupação com o processo de formação da imagem e os seus efeitos práticos no desempenho das empresas. Entre os muitos estudos sobre a formação da imagem de uma empresa, salientam-se os mais importantes na Tabela 2.4.

Tabela 2. 4. Modelos conceptuais da imagem corporativa

Autores	Associações Funcionais	Associações Simbólicas	Associações à Experiência	Concepção da Marca
Hadkinson e Cowking (1993)	Atributos funcionais	Valor simbólico	–	–
De Chernatony e McWilliam (1989)	Dimensões funcionais	Dimensões simbólicas	–	–
Park <i>et al</i> (1986)	Satisfação sobre benefícios funcionais	Satisfação sobre benefícios simbólicos	Satisfação sobre benefícios da experiência	–
Keller (1999)	Benefícios funcionais	Benefícios simbólicos	Benefícios da experiência	Concepção global da marca

Adaptação: Hadkinson (2005).

As associações à imagem corporativa são classificadas em categorias específicas. Segundo a classificação de Hadkinson (2005), na maioria dos modelos, elas estão agrupadas em duas categorias: associações funcionais e associações simbólicas, por serem consideradas as mais importantes na resposta às necessidades prementes do público-alvo.

Por um lado, as associações funcionais indicam as características tangíveis dos produtos, que pretendem resolver as necessidades externas do cliente, ou seja, questões relacionadas com o seu consumo. Por outro lado, as associações simbólicas revelam as características intangíveis que respondem às necessidades internas do cliente, que o afectam ao nível da sua auto-estima, afirmação ou integração social (Park *et al*, 1986).

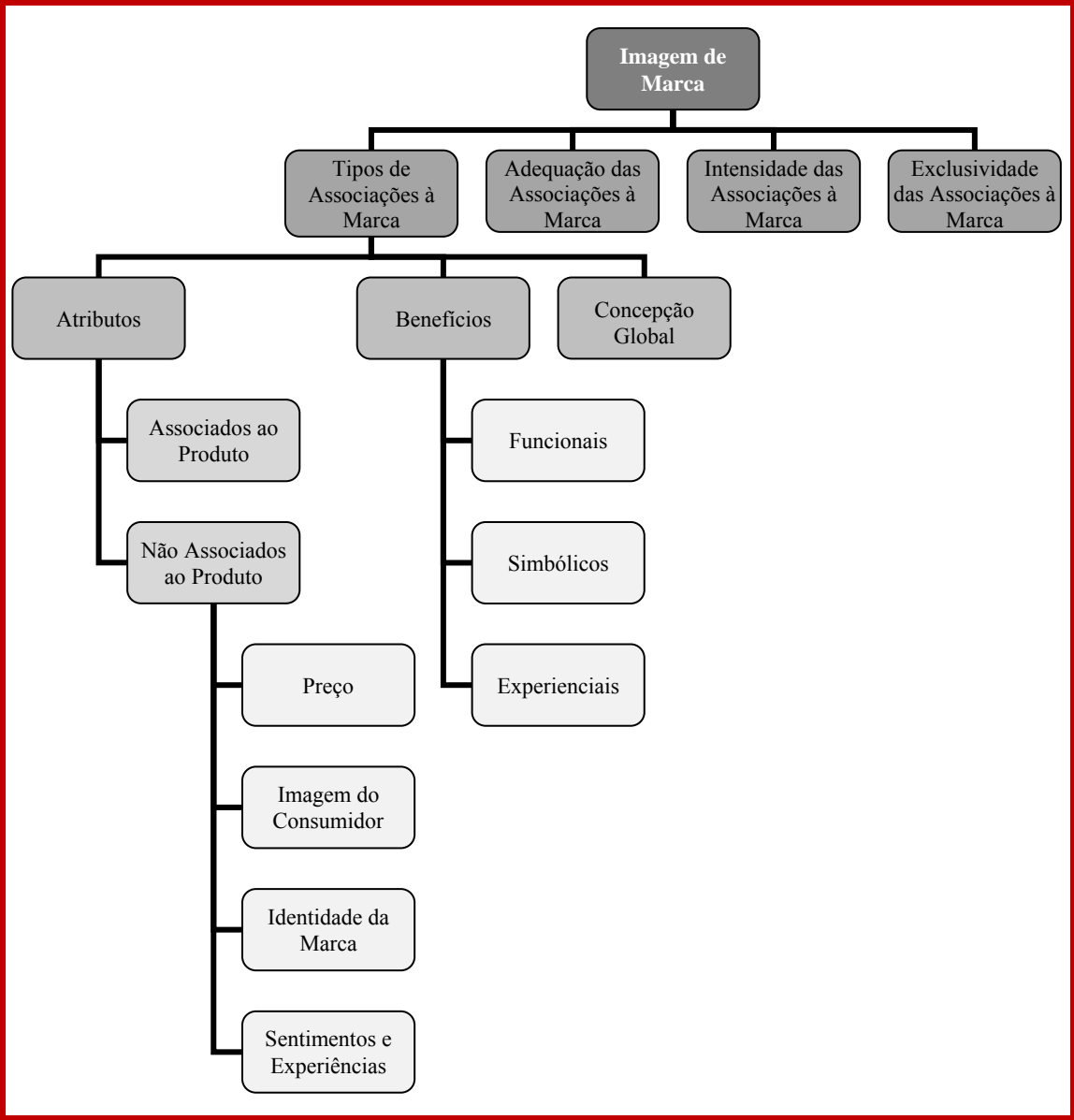
Contudo, outros trabalhos, como o de Park *et al* (1986) e Keller (1999), indicam uma terceira categoria, definida pela experiência que o cliente adquire ao consumir o produto. Neste caso, as associações referem-se aos sentimentos e sensações despoletados no cliente e à estimulação das suas necessidades e da sua satisfação.

Keller (1999), por sua vez, introduziu uma última categoria de associações – concepção global da marca – que combina toda a avaliação que o cliente faz da marca, uma reflexão do seu consciente. Para este autor, as associações à marca têm significados que necessitam ser agrupados e que determinam o seu posicionamento. Desta forma, marcas bem posicionadas proporcionam um atractivo leque de associações fortes, assim como melhor se diferenciam dos seus similares. Este modelo, ainda em vigor, encontra-se esquematizado na Figura 2.4.

Muitas marcas oferecem uma mistura de benefícios funcionais, simbólicos e experienciais, o que lhes permite serem incluídas nos vários grupos de associações e agradar a um maior grupo de públicos. Contudo, Park *et al* (1986) alertam para a maior dificuldade em gerir uma imagem “genérica”. Por um lado, diferentes conceitos requerem a utilização de diferentes estratégias a longo-prazo e, uma marca que acarreta múltiplos conceitos, fornece orientações inconsistentes com o seu posicionamento. Por outro lado, uma marca “genérica” tem de competir contra mais marcas concorrentes, o que provocará um maior esforço e desgaste. Por último, uma marca com múltiplos conceitos tende a ser menos eficiente ao estabelecer uma imagem ou posicionamento, por ser mais difícil demonstrar ao seu público a essência da sua marca. Nestes casos, estas dificuldades são traduzidas pelo aumento dos custos associados à implementação de estratégias de posicionamento e comunicação.

Verifica-se assim que, para além das necessidades dos clientes, a selecção de um conceito que defina a imagem de uma marca ou empresa deve ser baseada na integração com o seu macro-ambiente e os seus principais *stakeholders*, além de que o ambiente interno da empresa também deverá ser considerado.

Figura 2.4. Modelo da imagem corporativa



Adaptação: Keller (1999).

As empresas deverão ter consciência da imagem que formam aos olhos do seu público-alvo, uma vez que essa imagem afecta igualmente as percepções e atitudes dos funcionários (Christensen e Askegaard, 2001). Neste contexto, também o estudo de Albert e Whetten (1985) chama a atenção para o facto dos funcionários de uma empresa poderem constituir, simultaneamente, os grupos de público interno e externo, pelo que ambas as imagens criadas deverão ser o mais harmoniosas e consistentes possível.

Resumindo, a imagem é vista como um jogo com sentimentos, desejos, impulsos, enfim, com a mente dos seus públicos (Brandão e Carvalho, 2003). Neste sentido, a imagem da empresa está na visão que os clientes e a opinião pública têm dela, e isto depende não só de atitudes concretas e da excelência dos produtos e serviços, mas sobretudo da ilusão criada pelo marketing.

2.2.2. Os Benefícios de uma Boa Imagem

O mau comportamento conduz a uma imagem negativa, quer o indivíduo se apresente bem ou mal vestido. É preferível causar uma boa impressão inicial mas, daí em diante, serão os traços do seu comportamento que conduzirão a percepção da imagem.

Estas premissas também se aplicam à realidade corporativa, ou seja, as implicações da boa imagem de um indivíduo são similares às da boa imagem de uma empresa (Aaker, 1999). Assim, a avaliação a longo-prazo que o cliente faz da inconsistência do serviço ou do mau comportamento da empresa, acarretará a deteriorização da sua imagem e, conseqüentemente, da sua posição no mercado.

Por outro lado, quando a imagem da empresa é favorável, advêm implicações favoráveis ao seu bom desempenho aos olhos dos clientes, funcionários e demais *stakeholders* (Van Heerden, 1999).

São vários os estudos que relatam os mais importantes benefícios que sucedem a avaliação de uma boa imagem corporativa, tal como se explica de seguida:

a) Reforço da posição da empresa no mercado

Há muito que Shapiro (1982) comprovou que as empresas com boa imagem têm em comum um histórico de bons resultados, tanto em facturação, como em quota de mercado. Por outro lado, Van Heerden (1999) estudou o impacto da imagem no relacionamento das empresas com fornecedores e intermediários e também verificou que quanto mais sólida a imagem, mais favorável é a posição da empresa. Costa (2003) vai ainda mais longe, considerando que este

desempenho, a longo-prazo, gera a confiança e motivação necessárias nos investidores e mercados de capitais.

b) Fortalecimento da relação com o cliente

O grande foco da gestão de uma empresa reside nos seus clientes. São eles que sustentam a longevidade de uma empresa e, se a imagem que têm dela for positiva, o seu contributo poderá ser ainda maior. Segundo De Ruyter e Wetzels (2000), a satisfação do cliente, como percepção positiva da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, concorre para a formação de uma relação de fidelidade e consequente aumento das taxas de retenção.

c) Escudo para entrada de novos produtos e/ou serviços

De Ruyter e Wetzels (2000) defendem que a boa imagem também facilita o lançamento de novos produtos ou serviços. Quando a imagem corporativa beneficia de percepções associadas à qualidade, as suas inovações tendem a ser bem recebidas no mercado. Van Heerden (1999) toma a mesma posição relativamente à entrada da empresa noutros mercados.

d) Orientação das estratégias de posicionamento

A adequação da empresa ao mercado depende da capacidade de elaboração e implementação de estratégias de posicionamento que lhes permita atingir a mente da sua audiência. Janonis e Virvilaité (2007) acreditam que uma imagem positiva e consistente pode ser um valioso indicador e auxiliar a empresa na orientação do seu posicionamento, um conceito amplamente conhecido pela sua flexibilidade e necessidade de constante adaptação.

e) Reforço da identidade da empresa

Quando a imagem corporativa é favorável, os líderes da empresa vêem confirmados os seus esforços em transmitir a missão, o espírito, os ideais da empresa (Costa, 2003). Por outro lado, podem ser orientados no planeamento de estratégias de diferenciação. Neste caso, a valorização de determinados atributos ajuda os gestores a distinguir aquilo que realmente importa ao seu público-alvo e a elaborar estratégias que demonstrem a autenticidade e natureza únicas da sua marca (Van Heerden, 1999).

f) Minimização do erro

Quando a empresa detém uma imagem corporativa positiva, beneficia de uma reputação favorável que lhe permite minimizar o impacto negativo que possa ser causado por eventuais erros de gestão, mau comportamento, fraco desempenho ou mensagens involuntárias. Uma boa imagem pode ainda funcionar como escudo protector contra manobras depreciativas da concorrência (Van Heerden, 1999).

g) Melhoria da comunicação

Costa (2003) acredita que uma boa imagem corporativa pode tornar a estratégia de comunicação mais efectiva do que esta seria por si só. A imagem e a comunicação corporativas são interdependentes, ou seja, as alterações introduzidas por uma afectarão a outra. Assim, uma imagem consistente transmite uma mensagem forte, permitindo rentabilizar o investimento nas estratégias de comunicação, uma vez que todas as mensagens criadas se reforçam no sentido de atingir favoravelmente a audiência, seja ela o público-alvo, funcionários ou investidores.

h) Aumento do nível de produtividade

Segundo Costa (2003), uma imagem de qualidade difundida no interior de uma empresa favorece a moral e a motivação dos funcionários, provocando um sentimento de orgulho e pertença e um desejo em oferecer um melhor serviço.

i) Atração de talentos

Van Heerden (1999) explica também que as pessoas geralmente preferem trabalhar em empresas com boa imagem no mercado, o que facilita o recrutamento de elementos de qualidade.

Mas numa altura em que tudo deve ser medido e quantificado, não basta apontar os benefícios gerais de um conceito. Hoje em dia, as organizações operam sob uma tremenda pressão para apresentar resultados que satisfaçam os *stakeholders* e, por isso, o desafio evoluiu no sentido de lhes apresentar benefícios financeiros a curto e longo-prazo.

Deparando-se com esta necessidade, Aaker (1996) focalizou a sua atenção na contribuição de uma boa imagem para a saúde financeira das empresas (Figura 2.5), tendo identificado seis

benefícios com impacto directo no desempenho financeiro da empresa. Cada um deles pode e deve ser medido e mantém uma relação interdependente com os restantes, ou seja, este é um processo linear e progressivo, pois a boa gestão do benefício 1 dará origem ao benefício 2 e assim por diante. Por outro lado, o autor revela ainda que, depois da empresa atingir os seis benefícios financeiros, em vez de concluído o processo, este inicia-se novamente, permitindo à empresa um acumular progressivo de benefícios e, conseqüentemente, um ciclo de óptimos resultados financeiros.

Figura 2.5. Benefícios financeiros da boa imagem corporativa



Adaptação: Aaker (1996).

- *Benefício 1 – Preço premium*

Uma forte imagem corporativa facilita a gestão do preço. Neste caso, o cliente aceita mais facilmente pagar um preço superior pelo valor que ele próprio atribui aos produtos da empresa. Por outro lado, permite à empresa competir com as demais a outros níveis, sem recorrer a estratégias “low-cost”.

- *Benefício 2 – Percepção de qualidade*

Um preço mais elevado, por sua vez, cria a percepção de qualidade, mantendo viva a velha máxima “cada um tem o que merece”, ou seja, se o preço é mais elevado, o cliente acredita que o produto é de qualidade superior.

- *Benefício 3 – Valorização do cliente*

Uma vez criada uma imagem de qualidade, os clientes tendem a preferir a empresa novamente. A boa experiência que tiveram, permite-lhes valorizar a opção que tomaram e a evitar o risco do processo de avaliação de outras marcas numa próxima oportunidade.

- *Benefício 4 – Relação de fidelidade*

No seguimento do benefício anterior, verifica-se uma repetição dos hábitos de consumo. A qualidade e as boas experiências que as empresas proporcionam aos seus clientes, são retribuídas com o estabelecimento de relações de fidelidade.

- *Benefício 5 – Diferenciação*

As empresas, em geral, procuram continuamente novas formas de se diferenciar das ofertas da concorrência. Segundo o autor, a percepção de qualidade é um importante factor de diferenciação que não deve ser descurado. Por outro lado, ao cimentar relações duradouras e de fidelidade, a empresa beneficia de uma opinião pública favorável em relação às demais.

- *Benefício 6 – ROI e lucro acrescido*

Segundo este estudo, a percepção de qualidade é o factor que mais contribui para o retorno do investimento (ROI), inclusivé com mais impacto que a Investigação & Desenvolvimento ou os gastos com Marketing. Uma imagem de qualidade contribui para o lucro, especialmente, com a subida de preços e da quota de mercado, e assim sucessivamente.

2.2.3. O Estudo da Imagem

Dado o importante contributo que uma boa imagem corporativa pode oferecer às empresas, grande parte da atenção que lhe é atribuída foca-se na sua medição e monitorização, quer do ponto de vista da empresa, quer do cliente. Aliás, o marketing dos nossos dias está a tornar-se mais dependente da posse de informações do que da propriedade de quaisquer outros recursos (Kotler, 2008).

A abordagem através da empresa preocupa-se mais com a melhoria das actividades de marketing, relacionadas com estratégias de posicionamento da marca e de retenção de uma imagem positiva (Janonis e Virvilaité, 2007).

Por outro lado, o estudo da imagem sob o ponto de vista dos clientes baseia-se nas atitudes dos clientes relativamente à interpretação que fazem da imagem da empresa e do valor dessa relação. Assim, o valor da empresa no mercado é altamente influenciada pela capacidade em avaliar a forma como os clientes interpretam a imagem da marca e a capacidade de gerir um posicionamento adequado que conduza ao aumento do valor da marca (Janonis e Virvilaité, 2007).

Enquanto clientes, o consumo dos produtos de uma empresa cria uma imagem na sua memória, que lhes permite distinguir e avaliar essa empresa em relação às demais. Mas os mercados actuais, na sua generalidade, dificultam imenso a diferenciação através dos atributos funcionais, uma vez que as mensagens emitidas por empresas concorrentes, com produtos similares, não serão muito diferentes entre si (McEnally e De Chernatony, 1999).

Para enfrentar este obstáculo, uma das funções do marketing é criar uma personalidade única e distintiva para a sua marca. A imagem da marca expressa através de características de personalidade já provou ser um componente crucial do sucesso da marca entre o seu público-alvo, especialmente se essa imagem incorporar características pessoais e humanas. Neste caso, a marca torna-se mais apelativa para os clientes, que se revêem nessas características ou que

pretendem complementar a sua imagem através do uso da marca (McEnally e De Chernatony, 1999).

Aliás, segundo Heath e Scott (1998), o processo pelo qual os consumidores compram as marcas que eles acreditam ter imagens simbólicas e/ou complementares deles mesmos chama-se “congruência de imagens”. Neste contexto, Sirgy (1982) destacou a importância da teoria do autoconceito, segundo a qual os consumidores são mais motivados a comprar marcas quando a imagem que têm delas é consistente com a sua própria imagem. Quando isto se verifica a empresa tem um consumidor satisfeito.

Assim, de acordo com Aaker (1997), a personalidade da marca é o conjunto das características humanas associadas à marca que permitem ao consumidor a comparação entre a imagem da marca e a sua auto-imagem. Para facilitar a avaliação da personalidade da marca, a autora levou a cabo um estudo, cientificamente validado, que identifica o número e o tipo de dimensões que permitem quantificar a imagem de uma marca e compará-la com outras marcas, do qual resultou o Modelo de Avaliação da Personalidade da Marca (Tabela 2.5).

Este modelo identifica cinco dimensões (Sinceridade, Entusiasmo, Competência, Sofisticação e Robustez), como sendo os principais “tipos” de personalidade que melhor caracterizam uma marca. Como são muito abrangentes, a autora especifica ainda 15 traços de personalidade, de forma a abranger as várias interpretações que cada dimensão possa despontar no decorrer do estudo da imagem. Por outro lado, para garantir rigor e profundidade ao modelo na avaliação da imagem das marcas, a autora procurou ainda definir cada traço através de 45 características, que visam também facilitar a elaboração dos questionários.

Mais tarde, Davies *et al* (2004) desenvolveram também o modelo do “carácter corporativo” e mediram a reputação de uma empresa sob ambas as perspectivas interna (funcionários) e externa (clientes).

Tabela 2.5. Modelo de avaliação da personalidade da marca

	Dimensões (5)	Traços (15)	Características (45)
Personalidade da Marca	Sinceridade	Realista	Realista
			Familiar
			Simple
		Honesta	Honest
			Sincere
			Autêntica
		Pura	Pura
			Verdadeira
		Alegre	Alegre
			Sentimental
			Amigável
		Entusiasmo	Ousada
	Moderna		
	Excitante		
	Espirituosa		Espirituosa
			Arrojada
			Jovem
	Imaginativa		Imaginativa
			Original
	Inovadora		Inovadora
			Independente
			Contemporânea
	Competência		Confiável
		Esforçada	
		Segura	
		Inteligente	Inteligente
			Profissional
Organizada			
Bem sucedida		Bem sucedida	
		Líder	
		Confiante	
Sofisticação	Superior	Superior	
		Glamorosa	
		Bonita	
	Fascinante	Fascinante	
		Feminina	
		Suave	
Robustez	Resistente	Resistente	
		Masculina	
		Rude	
	Firme	Firme	
		Forte	

Adaptação: Aaker (1997).

Mas, apesar de não ser consensual e das várias críticas que lhe são apontadas (especialmente sobre a aplicabilidade a diferentes grupos de marcas), o modelo de Aaker (1997) continua em vigor e a ser usado com bastante frequência. Foi o que concluiu o trabalho de Azoulay e Kapferer (2003), que veio também actualizar o conceito de personalidade da marca como sendo o conjunto das características humanas que são aplicáveis e relevantes a qualquer marca.

Assim sendo, a estratégia corporativa deve compreender o estudo da personalidade associada à imagem da empresa e das suas concorrentes, de forma a esculpir essa imagem e a orientar a comunicação no sentido das necessidades dos seus clientes (Aaker, 1997).

Justamente para isso, a pesquisa é cada vez mais refinada, permitindo colocar em prática o modelo apresentado, a fim de conhecer melhor os produtos, os serviços, a satisfação do cliente ou o nível de comunicação organizacional.

Hoje, a pesquisa é a principal ferramenta de feedback do marketing para monitorizar constantemente a imagem corporativa, uma condição *sine qua non* para a coerência das acções da empresa.

2.3. Identidade *versus* Imagem – O Ser e o Parecer

A maneira de se conseguir uma boa reputação reside no esforço em ser aquilo que se deseja parecer.
(Sócrates)

O hiato entre a identidade da empresa e a imagem que se gera na mente dos seus clientes, é um factor que inevitavelmente faz cair por terra todos os esforços de posicionamento da marca no mercado (Janonis e Virvilaité, 2007).

O ritmo actual de transformação dos mercados é tão rápido que a capacidade de avaliar e adaptar as estratégias da empresa se tornou uma vantagem face à concorrência (Kotler, 2008).

Num mercado cada vez mais disputado, é indispensável a construção e manutenção de uma marca sólida, forte e competitiva que alcance não só os objectivos comerciais, mas também as necessidades do consumidor (Vásquez, 2007).

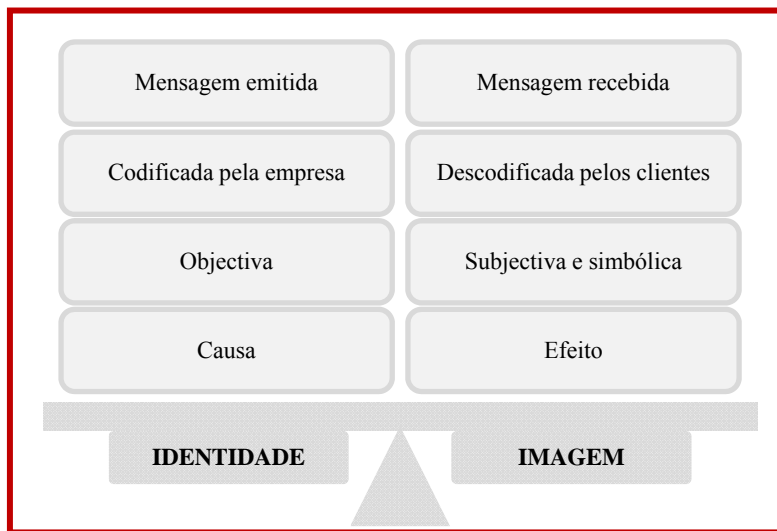
Por isso, as posições teóricas mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem sistematicamente o valor das suas marcas e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. Daí a importância de procederem a avaliações periódicas que permitam à empresa fazer os respectivos reajustamentos estratégicos, no sentido de criar um relacionamento consistente e sustentável com os seus clientes (Osório, 2006).

Executado o plano de implementação da identidade corporativa, é necessário avaliar os seus efeitos junto do público-alvo através da análise da imagem percebida. Segundo Keller (1999), as marcas fortes levam a cabo auditorias e estudos frequentes, de forma a conhecerem em tempo útil a “saúde” da marca, a qualidade da comunicação interna e com os seus clientes e, conseqüentemente, remodelarem as estratégias mais adequadas a cada momento.

2.3.1. A Congruência entre os Conceitos

A identidade é o “ser” da empresa; a imagem é o “parecer”. A identidade é a concepção que a empresa faz de si mesma; a imagem é a forma como os clientes concebem a empresa. A identidade é construída internamente; a imagem é formada externamente. A identidade é objectiva; a imagem é subjectiva e simbólica. Este é o entendimento de Vásquez (2007), aqui representado na Figura 2.6.

Figura 2.6. Diferenças conceptuais entre identidade e imagem



Adaptação: Vásquez (2007).

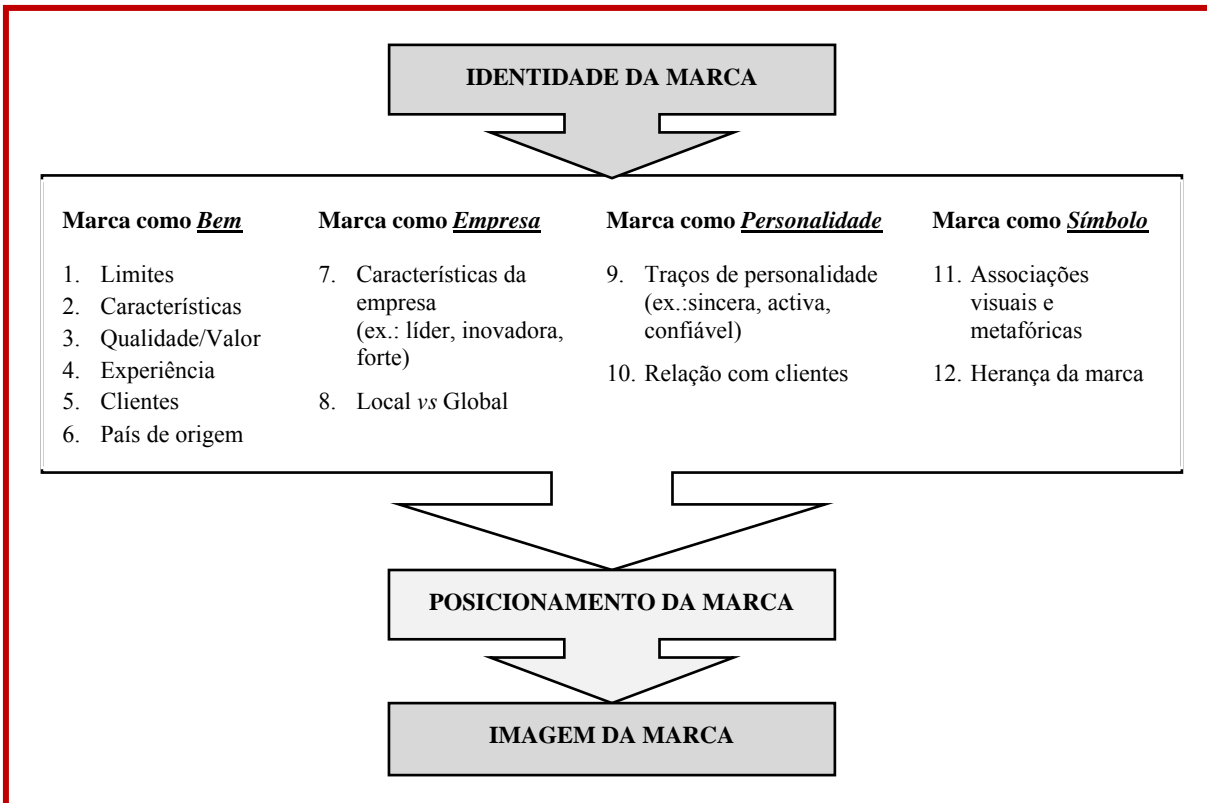
À primeira vista antagónicos, à segunda redundantes. Esta é a relação ambígua entre os conceitos. Porém, a literatura é bastante clara ao comprovar que a identidade e a imagem corporativas, apesar de conceitos distintos, não são independentes um do outro, pelo contrário, estão fortemente interligados (Christensen e Askegaard, 2001).

Por este motivo, não devem ser separados no momento de seleccionar as estratégias de gestão da marca. Ambos são ingredientes essenciais na construção de uma marca forte, sendo imperativo que os dois constructos coabitem em harmonia, de forma a captar e manter clientes fieis.

A realidade dos mercados actuais permite aos consumidores uma maior interactividade e acesso facilitado à informação e realidade das empresas. Vivemos num ambiente globalizado, com múltiplas ofertas, daí que uma marca forte deva apresentar uma identidade rica e objectiva, correctamente transmitida ao público-alvo (Janonis e Virvilaité, 2007).

Para estes autores, a imagem da marca deve reflectir o conceito da marca (isto é, a sua identidade), juntamente com a experiência vivida com os seus produtos/serviços. O consumidor dos dias de hoje procura as experiências únicas e originais que se reflectem na marca, por isso, qualquer desencontro entre a promessa e a realidade, oferece à concorrência uma oportunidade. Desta forma, os autores aconselham que a própria definição da identidade transmita aos seus clientes as características excepcionais e diferenciadoras da sua oferta.

Figura 2.7. Processo de transmissão da identidade em imagem de marca



Adaptação: Janonis e Virvilaité (2007).

A Figura 2.7 demonstra o processo de transmissão da identidade em imagem da marca. Neste modelo, os autores classificam a marca em 4 categorias e enumeram os 12 elementos essenciais que deverão ser transmitidos na identidade da marca. Aliás, o estudo de Janonis e Virvilaité (2007) concluiu que são necessários entre 6 a 12 elementos, no mínimo, para que essa definição seja consistente com a imagem que se pretende criar.

Também Joachimsthaler e Aaker (1999) concordam com a necessidade da identidade conter elementos da marca referentes à sua construção, sua utilidade e, pelo menos, uma associação que a torne distintiva e capte a atenção da população-alvo. Além disso, os autores admitem que a escolha desses elementos se deve revestir de grande importância; em primeiro lugar, não deverão alterar a verdadeira identidade da marca, mesmo que esta seja alargada a outros mercados ou culturas; em segundo, porque revela, tanto a consumidores como funcionários, as características mais importantes da marca.

A literatura torna assim evidente o papel importante que a transmissão da identidade da marca aos consumidores assume no processo de formação de uma imagem de marca positiva. Mas, por outro lado, estão também estudadas as lacunas que podem existir neste processo.

Já em 1978, Gensch definiu a imagem da marca como um conceito abstracto que pode criar uma lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção real da marca. Se as expectativas excederem a percepção real da marca, uma dissonância negativa ocorre, criando uma oportunidade à concorrência de conquistar o consumidor.

Ainda neste sentido, Grocott (1974) sugeriu que pode existir uma falta de congruência entre o que é emitido pela empresa e o que é realmente captado pelos consumidores, quando os gestores tendem a sobrestimar a imagem da marca, denotando uma evidente falta de realismo.

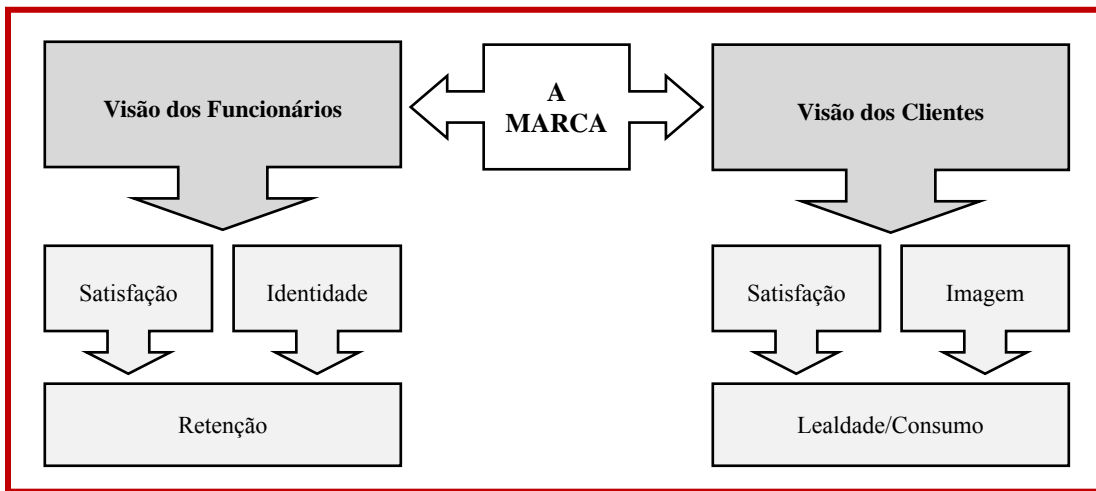
Este tipo de lacuna pode também existir internamente. Para Burt e Sparks (2002), a forma como a marca é projectada e propagada externamente, reflecte o modo como funciona e é vivida internamente. Assim, o processo de comunicação da empresa ao consumidor pode sofrer distorções devido a falhas no alinhamento interno e pelo contacto do consumidor com diferentes

níveis da organização, gerando uma imagem diferente da proposta pela empresa. Este facto exige que a gestão da empresa dedique uma atenção especial à forma como transmite os valores, visão e conceito da marca (enfim, a sua identidade), de maneira a minimizar ruídos na sua comunicação com o consumidor (De Chernatony e Drury, 2004).

O processo de transformação da identidade em imagem da marca (Figura 2.7) está, por isso, necessariamente dependente das percepções que os próprios funcionários têm da marca, os quais absorvem e filtram os conceitos e, posteriormente, os transmitem aos clientes (De Chernatony e Drury, 2004).

Outro prisma na análise da relação entre a identidade e a imagem da marca foi sugerido por Davies *et al* (2004), o qual está representado na Figura 2.8. De acordo com esta visão, a marca tem uma posição intermediária entre a visão dos funcionários e dos clientes. Se, por um lado, a visão da marca pelos funcionários gera um sentimento de satisfação e identidade, o que resultará na sua retenção, por outro lado, a visão dos clientes gera satisfação e, conseqüentemente, o aumento das vendas.

Figura 2.8. Processo de satisfação da marca



Adaptação: Davies *et al* (2004).

A identidade é a base para a imagem que é projectada aos vários observadores externos. A imagem transmitida pode depois ser devolvida à organização e afectar a forma como os funcionários veem a empresa.

Idealmente, a identidade e a imagem devem estar alinhadas, ou seja, os valores e comportamentos da empresa e dos seus funcionários devem ser congruentes com a imagem desejada pela empresa e a imagem percebida pelos clientes (De Chernatony, 1999).

No caso em que os conceitos não são congruentes, verifica-se uma diferença entre a percepção que os funcionários têm da organização e a percepção dos observadores externos, o que poderá conduzir à transmissão de uma imagem falsa ou a má interpretação dos valores da marca. Em ambas as situações, urge localizar a lacuna e colmatá-la rapidamente.

Conforme concluíram Madhavaram *et al* (2005), é extremamente difícil alinhar perfeitamente a identidade da marca com a sua imagem e isto deve-se, principalmente, à natureza complexa dos sistemas de comunicação.

A relação dicotómica entre identidade e imagem é também uma relação causa-efeito, na qual a causa é a identidade que pretende ser comunicada e o efeito é a percepção dessa identidade projectada em imagem (Vásquez, 2007). Os dois conceitos diferem em forma e conteúdo, porém o vínculo entre eles é a comunicação, e a percepção final da marca surge da compatibilidade entre os três elementos.

2.3.2. O Papel dos Funcionários

A imagem corporativa tornou-se uma das maiores preocupações para qualquer organização. E, de acordo com o exposto anteriormente, para gerir essa imagem, é importante identificar e analisar as expectativas e necessidades de todos os *stakeholders* da empresa (Albert e Whetten, 1985).

Entre o grupo de *stakeholders* com mais influência (e mais influenciáveis) na formação da imagem da empresa, encontram-se os funcionários. Como tal, constituem a fonte perfeita, em vantagem competitiva, para partilhar os valores da empresa com potenciais clientes, clientes existentes ou outros *stakeholders* (Dortok, 2006).

Os funcionários assumem um importante papel ao ajudar a empresa a conquistar os resultados financeiros desejados, por isso esta relação vai ganhando uma importância crescente à medida que se fala de resultados comerciais, como sejam o aumento das vendas e da posição no mercado (Dortok, 2006).

Assim, empresas com boa imagem atraem bons funcionários, que se envolvem e participam activamente nas acções da empresa e servem os clientes com qualidade. Desta forma, Dortok (2006) acredita que aumentam as vendas, os gestores e os clientes saem satisfeitos e o ciclo de boa imagem perpetua-se.

Por este motivo, as empresas devem assegurar que os seus funcionários se dediquem a transmitir correctamente a identidade da marca, o que, não acontecendo, põe em risco a credibilidade da marca corporativa (De Chernatony e Segal-Horn, 2001). Esta é uma das tarefas do chamado processo de *branding* interno, que consiste no alinhamento da organização em redor da marca, destinado aos actuais e potenciais funcionários (Tosti e Stotz, 2001).

Os funcionários representam a empresa na interacção com os clientes, são a “cara” da organização (Chebat *et al*, 2002), por isso, muitas vezes os seus comportamentos são confundidos com os da própria organização. Naturalmente, o seu desempenho irá afectar a interpretação do cliente sobre a imagem da marca e, sendo mau, provocará uma lacuna entre as expectativas do cliente e as promessas da marca (Parasuraman *et al*, 1985).

Por outro lado, os funcionários de uma dada empresa também podem ser seus clientes. Por isso, Albert e Whetten (1985) consideram absolutamente crucial que a imagem criada pela empresa aos olhos dos funcionários (imagem interna) e a imagem veiculada externamente aos clientes (imagem externa) sejam congruentes, sob pena de provocar um impacto negativo nos próprios

funcionários. De facto, o estudo de Gilly e Wolfenbarger (1998) demonstrou que os funcionários de uma determinada empresa responderam negativamente à publicidade corporativa por esta representar valores incongruentes com os seus próprios.

Albert e Whetten (1985) consideram, assim, que ambas as imagens devem ser conciliadas, pois quanto maiores as discrepâncias entre si, maiores os riscos para a saúde da empresa. Uma vez que os funcionários podem assumir um duplo papel na vida da empresa, existindo lacunas entre a imagem interna e a imagem externa, proporciona-se uma dissonância cognitiva que pode condicionar o seu comportamento. Por este motivo, os autores descrevem uma matriz com quatro situações possíveis (Tabela 2.6), considerando a congruência de imagens que os funcionários têm, interna e externamente.

Tabela 2.6. Matriz da congruência de imagens

	Imagem Interna Positiva	Imagem Interna Negativa
Imagem Externa Positiva	<p>CONGRUÊNCIA POSITIVA</p> <p><i>“Trabalho numa ótima empresa, com boa reputação no mercado.”</i></p>	<p>INCONGRUÊNCIA NEGATIVA</p> <p><i>“As pessoas estão a ser enganadas pela propaganda da empresa.”</i></p>
Imagem Externa Negativa	<p>INCONGRUÊNCIA POSITIVA</p> <p><i>“Trabalho numa ótima empresa mas as pessoas não veem isso.”</i></p>	<p>CONGRUÊNCIA NEGATIVA</p> <p><i>“Trabalho numa má empresa e as pessoas sabem disso.”</i></p>

Adaptação: Albert e Whetten (1985).

Os autores descrevem a *congruência positiva* como o estado em que os membros da organização avaliam de uma forma positiva ambas as imagens, enquanto que a *congruência negativa* ocorre quando o resultado dessa avaliação é duplamente negativo. Por outro lado, definem *incongruência positiva* como sendo o resultado de uma avaliação positiva da imagem interna da empresa, em oposição a uma imagem externa negativa ou menos positiva que a interna. Por último, a *incongruência negativa* verifica-se quando a avaliação da imagem interna é menos positiva que a externa.

Todavia, uma vez que as pessoas tentam sempre manter uma consistência cognitiva, diminuindo dissonâncias, a avaliação dos funcionários relativamente às imagens interna e externa da empresa tenderá sempre a ser semelhante, apesar de haver ocasiões de crise sugestivas de algum desequilíbrio (Albert e Whetten, 1985).

Também Saracco (2005) defende que, como pessoas, tentaremos sempre usar de alguma coerência entre aquilo em que cremos, o que pensamos e o que fazemos, daí que cada um se comporte de acordo com o seu conjunto de valores. Estes comportamentos, podem, sumariamente, agrupar-se em dois grupos: os que traduzem um sentimento de pertença e os que acentuam a individualidade.

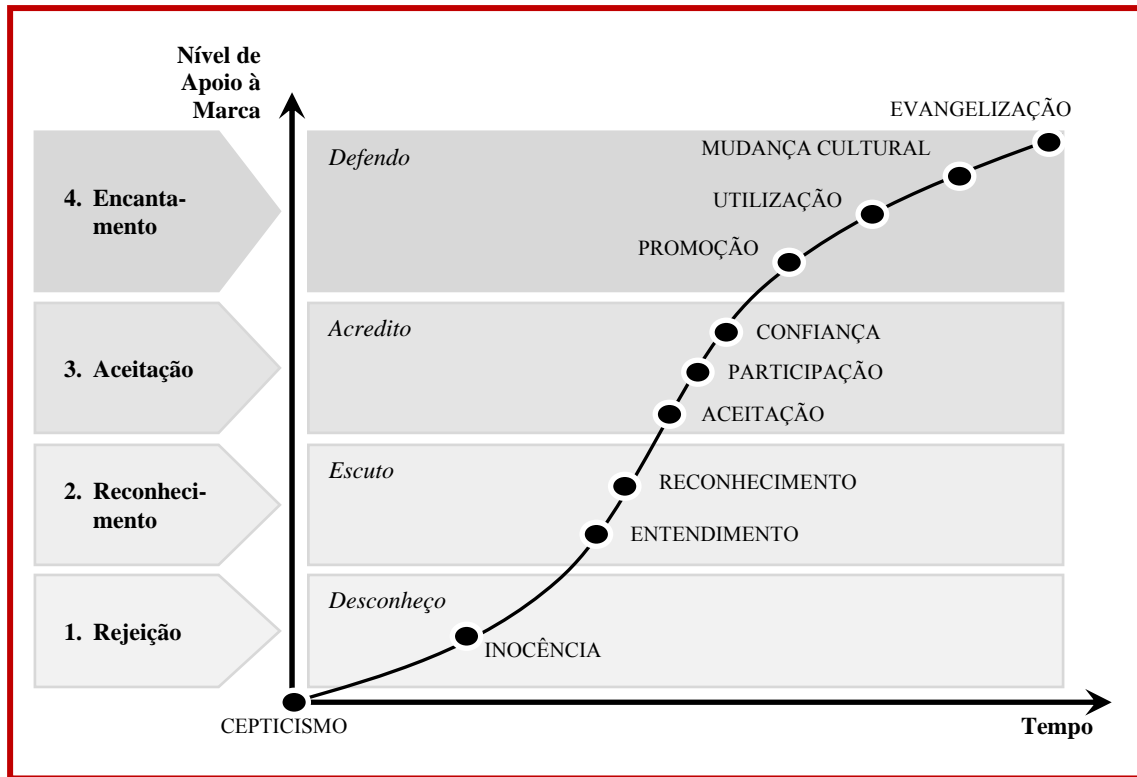
Do ponto de vista da empresa, a marca, como modelo de negócio e uma ideia posta em prática, é tratada através de três abordagens complementares: a cultura empresarial, a visão e missão e a proposta de valor que se apresenta ao público-alvo. Daí que a “experiência da marca”, relevante e única, seja tão importante para as audiências externas como para as internas, ou seja, tanto clientes como funcionários, procuram na empresa a concretização das suas necessidades, dos seus desejos, algo que os faça sentir e decidir fazer parte do sistema, disfrutar do facto de pertencer, permanecer e repetir a experiência (Saracco, 2005). Assim, uma boa “experiência da marca”, faz com que os funcionários queiram permanecer na empresa e dar o melhor de si para a obtenção de bons resultados. Mas todo este processo requer compromisso e capacidade para colocar os valores da empresa em prática e, para isso, é fundamental existir um programa de *branding* interno.

A gestão da marca corporativa (*branding*) é conceptualizada por Dortok (2006) como um duplo processo de dissolução de lacunas internas (existentes entre os componentes da identidade, de forma a criar uma identidade coerente) e lacunas externas (entre a identidade corporativa e a sua reputação no mercado).

Neste caso, o *branding* interno é um programa que tem como objectivo a transmissão dos comportamentos observáveis que conduzem à acção, criando uma cultura organizacional compatível com a identidade corporativa, em que os funcionários estão comprometidos e

entusiasmados e geram relações mais significativas com os clientes-chave. Saracco (2005) estrutura este programa em quatro fases, descrevendo o percurso evolutivo de apoio à marca (Figura 2.9).

Figura 2.9. Processo evolutivo de apoio interno à marca



Adaptação: Saracco (2005)

▪ *Fase 1 – Rejeição*

Não conhecendo a proposta de valor da empresa, a atitude mais provável (e mais positiva) dos funcionários será o cepticismo. Mas a partir de algum conhecimento, ainda que escasso e/ou pouco estruturado, a organização passa para um nível de certa inocência, dando o benefício da dúvida e do esclarecimento. Se, pelo contrário, os funcionários desconhecem o que a empresa é e ao que aspira, as poucas mensagens corporativas que lhes chegam serão sempre filtradas e mal interpretadas.

- *Fase 2 – Reconhecimento*

Neste estadio, os funcionários já demonstram algum interesse por entender as acções da empresa, os seus objectivos e o papel que cada um desempenha na estrutura da organização. Esse reconhecimento permite ouvir e aceitar as mensagens corporativas.

- *Fase 3 – Aceitação*

Nesta fase, os funcionários já acreditam na proposta de valor da empresa. Sucedem-se vários estadios, que vão desde a aceitação dessa proposta até à participação activa, terminando num sentimento de confiança em tudo o que a empresa faz e transmite, na generalidade, e no contributo de cada indivíduo, em particular.

- *Fase 4 – Encantamento*

Na derradeira fase deste processo, os funcionários constituem em si mesmos o melhor marketing da organização. Promovem as acções da empresa e utilizam os seus produtos e/ou serviços sem considerar a existência de concorrência. A mudança de hábitos é acolhida com facilidade porque se acredita que o resultado será sempre o melhor para cada um e para a empresa. Os funcionários que atingem este estadio são os grandes defensores da organização, seus evangelizadores.

É até esta fase que qualquer organização pretende conduzir os seus colaboradores, ao ponto de, eles próprios, funcionarem como “clientes internos” das suas iniciativas, da sua identidade, dos seus benefícios.

Da mesma maneira, Cascio e Boudreau (2011) defendem que o comprometimento organizacional é um laço entre o indivíduo e a empresa, que dificulta a sua separação. É o envolvimento emocional que leva as pessoas a contribuir, a permanecer e a identificar-se com o sucesso da empresa, podendo recomendá-la a outros como um bom local de trabalho e/ou digna da confiança dos seus clientes.

Em suma, verifica-se que o processo de *branding* interno não é mais nem menos complexo que os esforços levados a cabo pela empresa na conquista da audiência externa. Para Saracco (2005), o resultado final será sempre positivo, porque o que se pretende é que os funcionários estejam

motivados e entusiasmados pela cultura e identidade da empresa, que reconheçam que os seus esforços individuais melhoram os objectivos gerais e que se sintam orgulhosos por cumprir a promessa de valor da empresa.

Como seus embaixadores, os funcionários motivados e satisfeitos garantem uma melhor consistência e aplicação das decisões da empresa e geram comportamentos coerentes, que se traduzirão numa vantagem competitiva e, portanto, em melhores resultados.

2.3.3. O Papel da Comunicação Corporativa

Uma marca pode possuir um alto valor agregado, ser de alta qualidade e relativamente valorizada, e, mesmo assim, não conseguir atingir os seus objectivos de vendas. Isto é possível se os clientes-alvo não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito (Nandan, 2005).

Uma comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca, visando estabelecer uma imagem positiva, baseada na sua identidade corporativa, representada pelos produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos. Por outro lado, é também imprescindível para o sucesso dos planos de marketing relativos aos objectivos de participação de mercado e aumento de valor, buscando a maximização dos lucros (Shimp, 2002).

Assim, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é o processo de desenvolvimento e implementação de diferentes programas de comunicação persuasivos, com clientes existentes e potenciais, no decorrer do tempo (Shimp, 2002). É o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional, quer externa quer internamente, que visa promover, posicionar e divulgar a marca, produtos, serviços, benefícios, soluções e boas práticas (Schultz, 1999).

Tem como base um sistema de gestão integrado, utilizando diversas ferramentas: publicidade, promoção de vendas, patrocínios, força de vendas, internet, marketing directo, eventos culturais, relações públicas, entre outras (Tabela 2.7).

Tabela 2.7. Mix da comunicação integrada de marketing

Comunicação Integrada de Marketing		
Comunicação Institucional	Comunicação Externa	Comunicação Interna
Marketing social	Marketing directo	Meios de comunicação internos
Marketing cultural	Publicidade	Redes formais e informais
Relações públicas	Merchandising	Grupos de trabalho
Identidade corporativa	Força de vendas	Barreiras hierárquicas
Imagem corporativa	Promoção de vendas	
Publicidade institucional		

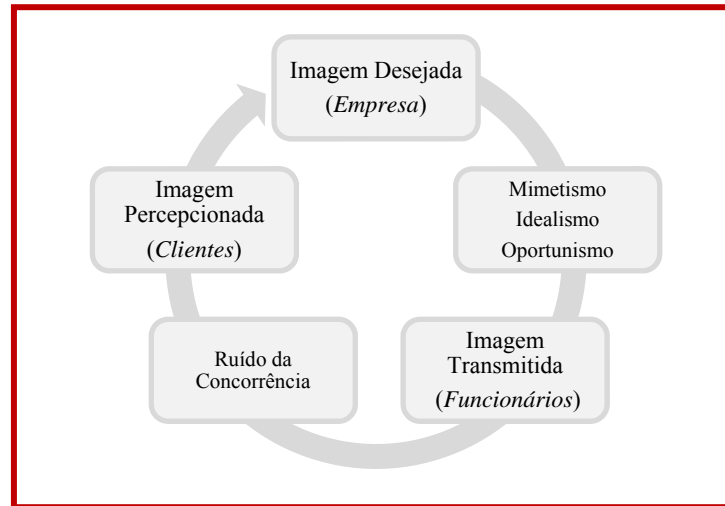
Adaptação: Shimp (2002).

Com a utilização holística de todos estes elementos, busca atingir uma comunicação eficaz junto do seu receptor-alvo. Com frequência, o sucesso resume-se à capacidade de compreender os desejos e necessidades dos consumidores, comunicar e trocar informações e adaptar-se com eficácia às mudanças, sugerindo inovações e gerando conveniência (Shimp, 2002).

A comunicação corporativa é, assim, o processo de transferência da identidade em imagem de marca. É o que permite à organização dar a conhecer os seus produtos ou serviços, fornecendo ao público os dados que este transformará em imagem (Figura 2.10). Isto porque a marca não existe como um fim em si, mas com o propósito de representar a oferta organizacional, sendo imperativo que se dê a conhecer. A comunicação é, por isso, um vector fundamental da existência e sobrevivência da marca, pois sem isso os consumidores não teriam contacto com ela e, conseqüentemente, esta não existiria para eles (Ruão, 2000).

Ruão (2000) admite também que dar a conhecer a oferta organizacional não passa apenas pelo lançamento dos produtos/serviços, mas exige revelar a sua personalidade ou carácter encapsulados na marca como dimensões intangíveis mas reveladoras do seu sentido. E a actual perspectiva metafórica da marca torna ainda mais complicado o processo de representação e apelo da oferta organizacional, porque se considera a marca algo mais que o produto, o seu sentido.

Figura 2.10. Ciclo da comunicação da marca



Adaptação: Ruão (2000).

Sendo constituída por elementos imateriais, os consumidores não têm um conhecimento directo da marca, mas percebem-na através das suas múltiplas expressões. Essas expressões são as diferentes mensagens que a organização vai produzindo, com base na sua identidade (Schmitt *et al.*, 1995).

Todavia, nos dias de hoje, os consumidores são expostos a uma vasta e interminável quantidade de informação no seu quotidiano. Com a explosão de novos meios de comunicação, graças ao grande desenvolvimento tecnológico dos últimos anos, as empresas devem ponderar sensatamente a utilização dos seus recursos em formas de comunicar que atinjam com sucesso os seus públicos-alvo (Yeshin, 2004).

Segundo Nandan (2005), uma organização pode, através das suas estratégias de gestão da marca e mensagens de publicidade, procurar transmitir uma determinada imagem. Os consumidores podem, no entanto, avaliar a mensagem da empresa através do prisma da sua própria subjectividade e, ao utilizarem as suas próprias interpretações, irão responder de diferentes formas a esses estímulos. Esta subjectividade resulta da avaliação da imagem de marca na mente do consumidor sendo, por isso, importante que a mensagem da marca seja transmitida claramente.

Assim sendo, a construção da imagem de qualquer marca pressupõe um processo de descodificação por parte dos receptores, que interpretam o conjunto de sinais transmitidos pela marca. E como em todo o processo de descodificação (e este não é exceção), o receptor contribui decisivamente para o resultado final, isto é, há uma parte do resultado “imagem” que não depende apenas do estímulo objectivo, mas também do processo conceptualizador do indivíduo (Ruão e Farhangmer, 2000).

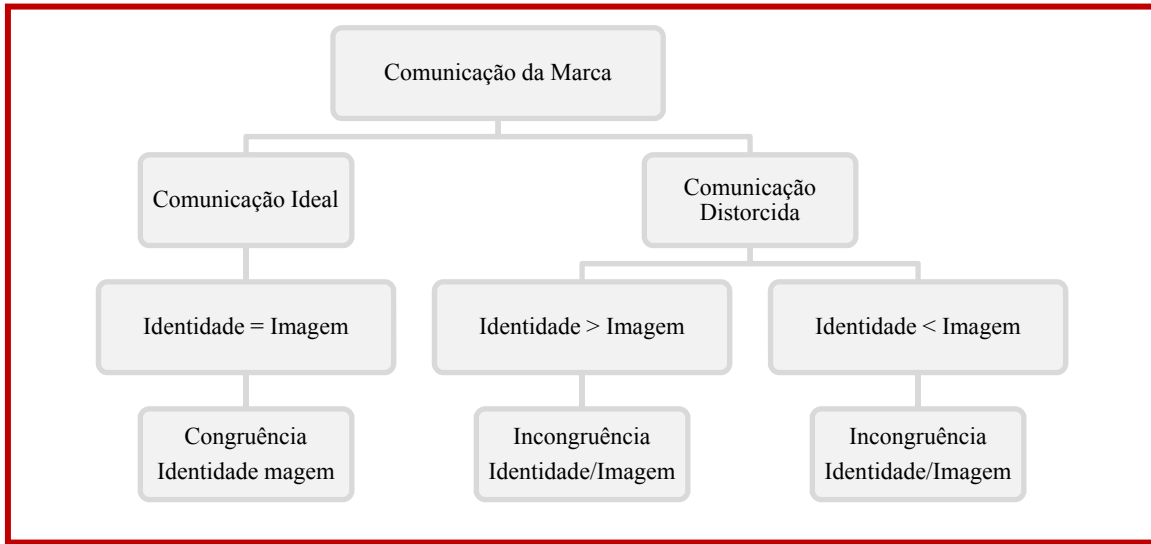
Os mesmos autores defendem que este processo marca a distinção entre a imagem que a marca pretende projectar dela própria, em conformidade com a sua identidade (imagem desejada), e a imagem que os clientes formarão a partir dos contactos que com ela e a concorrência desenvolvem, e que confrontarão com os seus próprios valores, preconceitos e outros factores psicológicos internos (imagem percebida). Tratam-se de fenómenos idênticos de representação mental (da marca e do público), mas com resultados necessariamente diferentes.

De acordo com o modelo base de comunicação, a empresa (fonte) codifica e envia uma mensagem para o consumidor (receptor), que descodifica a mensagem com base no seu quadro de referência. Se existirem lacunas nessa comunicação, podem surgir discrepâncias entre os processos de codificação e descodificação. Assim, a imagem percebida será sempre diferente da desejada, por mais rigoroso que seja o processo desenvolvido pela comunicação de marketing, pois há sempre factores de distorção.

Yeshin (2004) vai ainda mais longe ao afirmar que muitas empresas assumem a necessidade de comunicar apenas quando assim o entendem. Contudo, é inevitável que algumas mensagens atinjam o público de uma forma irreflectida e despropositada.

A Figura 2.11 esquematiza a posição defendida por Vásquez (2007), que acredita que toda a imagem é consequência da comunicação, contudo, a comunicação da marca pode processar-se de duas formas: através da comunicação ideal ou de comunicação distorcida.

Figura 2.11. Comunicação ideal vs. comunicação distorcida



Adaptação: Vásquez (2007).

Segundo Vásquez (2007), a comunicação ideal é aquela que transmite a identidade da empresa da forma mais adequada. A identidade definida e materializada correctamente por meio das ferramentas de comunicação produz uma imagem correspondente, verificando-se, por isso, o alinhamento entre ambos os constructos.

Por outro lado, ocorrendo uma comunicação distorcida, verifica-se um lapso entre a identidade e a imagem da marca e esta incongruência pode ser interpretada de duas maneiras. No caso em que a marca tem uma identidade bem definida e forte, mas não sabe comunicá-la, transmitindo uma imagem diminuída (Identidade > Imagem), o problema reside na falta de criatividade ou na incorrecta implementação das estratégias de comunicação. Desta forma, a marca é percebida sem vigor, enfraquecida, o que poderá conduzir a empresa ao esquecimento.

No segundo cenário (Identidade < Imagem), a identidade da marca não é bem definida, mas a imagem percebida é forte e consistente. Quando se comunica uma identidade fraca, significa que a empresa esconde a sua verdadeira identidade. Neste caso, o problema encontra-se na definição da identidade e, para que a marca seja melhor comunicada, é conveniente que a sua identidade seja forte, memorável, focalizada, motivadora (Joachimsthaler e Aaker, 1999).

Quando os elementos da identidade não são consistentes, a imagem positiva que se forma não dura muito tempo. A falta de credibilidade é a principal consequência deste tipo de comunicação, quando se propõe ao consumidor algo que a empresa não pode cumprir, o que gera um desgaste na imagem da marca.

Em suma, verifica-se que os conceitos “identidade”, “comunicação” e “imagem” estão inevitavelmente interligados, no domínio do marketing da imagem de marca. A imagem é algo inultrapassável, já que os públicos da marca construirão sempre uma percepção pessoal desta, pelo que será sempre mais vantajoso para a empresa preparar essa percepção, do que deixar ao livre arbítrio do público a definição dos traços da sua imagem (Ruão, 2000).

Preparar a imagem significa pensar e definir a identidade da marca, para depois se estabelecerem os planos e programas de comunicação de marketing, que difundirão essa identidade, projectando a imagem que interessa à organização. O marketing das marcas deve integrar sempre um rigoroso programa de partilha do significado da oferta com os públicos, tanto mais que não é fácil competir num universo empresarial em que todos aspiram a uma imagem positiva das suas marcas.

E à medida que a complexidade do ambiente das comunicações aumenta, aumenta também a importância em perceber a relação entre a comunicação externa e, também, interna, especialmente no que toca à relação com os funcionários.

2.4. Comunicação Interna – Os Meios para Alcançar os Fins

*Before you can even think of selling your brand to consumers,
you have to sell it to your employees.*

[Sergio Zyman, in Berthon *et al* (2005)]

A comunicação é “um processo psicológico pelo qual se realiza a transmissão interpessoal de ideias, sentimentos e atitudes que possibilitam e garantem a dinâmica grupal e a dinâmica social” (*in* Infopédia). A partir deste conceito e dos estudos que têm sido feitos desde a Antiguidade, introduziu-se uma nova vertente da comunicação que se prende especificamente com a comunicação ocorrida no seio das empresas, ou seja, a Comunicação Interna.

Sendo a empresa um sistema aberto, afecto às expectativas dos seus clientes, que cada vez mais quer saber e compreender tudo, há que comunicar, passar a mensagem de tudo o que é feito, de modo a satisfazer as expectativas. Mas, para além da comunicação para o exterior, é imperativo começar por comunicar internamente, pelo colaborador (Baptista, 2009).

A comunicação interna é um processo que, segundo Almeida (2003), engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais e horizontais, bidireccionais, no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, a circulação e a gestão da informação, como também a relação e interacção de todos os agentes, beneficiando de níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa.

Então, qualquer que seja a política de comunicação interna da empresa, não deve ter como único objectivo promover o produto, mas sim criar um sentimento de pertença que exprima uma preocupação individual e colectiva perante a envolvente interna e externa.

2.4.1. A Importância da Comunicação Interna

Antes da comunicação ter a relevância que tem nos dias de hoje, a única tarefa exigida à direcção de uma empresa era que esta estabelecesse procedimentos administrativos, instruções de produção e todas as normas de funcionamento da mesma. Hoje em dia, os colaboradores esperam mais da direcção, esperam mais informação sobre os factores internos e externos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho. Segundo Baptista (2009), para além de quererem estar actualizados quanto a novas tecnologias, a novos produtos ou à política de expansão da empresa, pretendem também ter conhecimento sobre os lucros da empresa, as políticas salariais e regalias, os despedimentos e sobre outros departamentos, ou seja, sobre a empresa e as pessoas na sua globalidade.

Uma comunicação bem feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem global da empresa. A comunicação deve, por isso, ser coerente e consistente com a imagem que a empresa pretende transmitir, não só para o exterior mas, e em primeiro lugar, para o público interno, pois os colaboradores representam um público muito importante para a direcção de qualquer empresa (Baptista, 2009).

Lindon *et al* (2004) defendem que os públicos internos são importantes veículos de divulgação externa da missão e valores da empresa, ou seja, da sua identidade. Por isso, a coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para que a mensagem seja transmitida de forma eficaz. Daí que a direcção da empresa deva saber motivar e envolver primeiramente os seus colaboradores, sob pena destes influenciarem negativamente a comunicação externa e, conseqüentemente, dificultarem a concretização da proposta de valor da empresa.

Desta forma, a comunicação interna tem um papel fundamental no desenvolvimento da empresa. Quando bem planeada e estruturada, uma forte estratégia de comunicação é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus colaboradores.

A sintonia entre os diferentes quadros da empresa é a consolidação da identidade da organização, o que é crucial ao seu sucesso. Mas, para isso, Camara *et al* (2007) defendem que a comunicação

interna não pode ser reduzida apenas a um conjunto de canais através dos quais circula a informação, mas sim todo um sistema de interações onde emissor e receptor interinfluenciam e partilham significados simbólicos. É com esta troca de significados pessoais e interpessoais que se desenvolve nos colaboradores o significado do que é a empresa e o que a empresa pretende que se reflecta no seu comportamento. Na Tabela 2.8 estão sumariadas as funções da comunicação interna dentro de uma organização.

Tabela 2.8. Funções da comunicação interna

<i>Função Informativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pretende transmitir o conhecimento da empresa; ▪ Essencial para evitar mal-entendidos por informação deficiente.
<i>Função de Integração</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pretende introduzir e desenvolver o sentimento de pertença; ▪ Essencial para transmitir os valores ao público interno e externo.
<i>Função de Retroacção</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite o diálogo entre os vários níveis hierárquicos; ▪ Veículo de expressão de descontentamento ou satisfação do público interno.
<i>Função Sinal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dá a conhecer a empresa através de cores, logotipos, atitudes... ▪ A conjugação dos sinais emitidos permite transmitir a cultura da empresa.
<i>Função Comportamental</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste em indicar ordens claras e fundamentais, de forma a que toda a organização caminhe numa direcção específica.
<i>Função Mudança</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilita a mudança ou adaptação da imagem, das atitudes e das relações em função de alterações ambientais;
<i>Função Imagem</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tem como objectivo transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

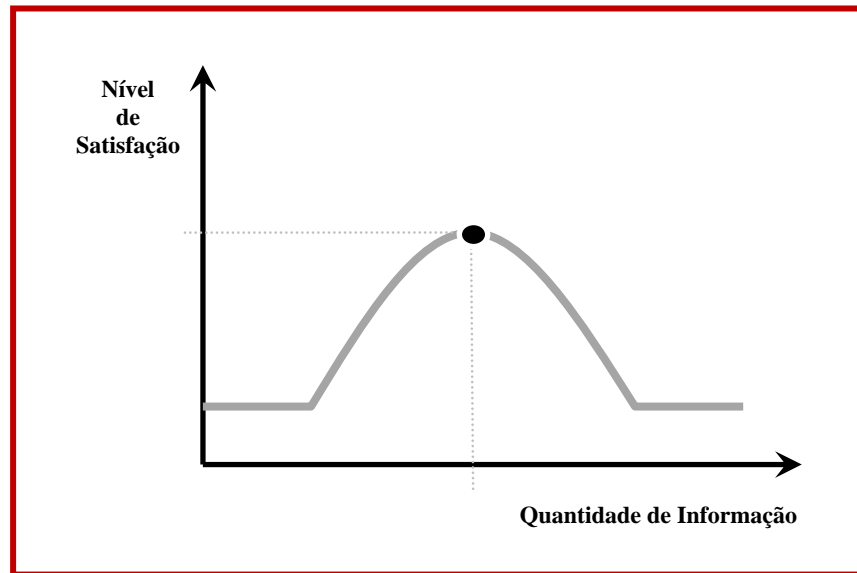
Adaptação: Baptista (2009).

A comunicação interna assume assim um papel preponderante na estratégia da empresa, na divulgação da sua missão, cultura, projecto, tendo em conta as diferenças individuais e maximizando as relações existentes. Como tal, a gestão da comunicação deverá garantir que o colaborador, a partir do momento que integra os quadros da empresa, esteja o mais consciente possível do que representa a organização (Baptista, 2009).

Mas, apesar da variedade de meios disponíveis nos dias de hoje, são frequentemente sinalizados vários problemas na comunicação interna das empresas. No seu estudo, Opitz e Hinner (2003) identificam 2 aspectos opostos neste contexto, como sejam, a falta de comunicação e o excesso

de informação e descrevem estes aspectos em relação à satisfação dos colaboradores com a ajuda de um gráfico. Na Figura 2.12 verifica-se que existe algures uma quantidade óptima de informação que corresponde ao nível máximo de satisfação dos colaboradores.

Figura 2.12. Relação entre a quantidade de informação e a satisfação dos colaboradores



Adaptação: Opitz e Hinner (2003)

Segundo os autores, os colaboradores sentir-se-ão insatisfeitos se não receberem a informação suficiente que os auxilie no cumprimento efectivo e eficiente das suas funções. Da mesma forma, demasiada informação pode resultar em desperdício e conduzir à confusão e desmotivação dos colaboradores, que dão por si a perderem demasiado tempo a descodificar informação que não lhes é útil ou em dificuldades para a interpretarem. Em consequência, os autores acreditam que ambas as situações podem justificar situações de insatisfação no trabalho e quebras de produtividade, enquanto que uma gestão eficaz da quantidade e qualidade da comunicação interna deverá promover a produtividade das empresas.

É possível então concluir que a comunicação dentro das organizações deve ser vista como um investimento e não como um esforço supérfluo. Deve haver o reconhecimento que os colaboradores contribuem para o aumento da margem de lucro da empresa e que a sua participação nas actividades tem contrapartidas no investimento.

2.4.2. Instrumentos e Meios de Comunicação Interna

Neste seguimento, as empresas devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores bem informados sobre o que lhes diz respeito e à empresa. Determinar o quê e como comunicar é uma questão de enorme importância na gestão da organização (Baptista, 2009).

Com o advento da era tecnológica, é agora possível aceder mais rapidamente a uma grande quantidade de informação. Ainda de acordo com o estudo de Opitz e Hinner (2003), a utilização de novos meios de comunicação relacionados com o uso da *internet* cresce exponencialmente todos os anos, enquanto que os meios tradicionais tendem diminuir a sua importância.

Assim, é crucial escolher os melhores meios de comunicação, de acordo com as suas características e a função a que se destinam. Entre os meios de comunicação interna disponíveis encontram-se os orais, escritos, audiovisuais e electrónicos, como se explica de seguida, de acordo com Smith (2008):

a) Instrumentos de comunicação oral

Por tradição, a comunicação oral é o meio preferido da sociedade. Havendo opção, as pessoas preferem ouvir e falar do que escrever (Thill e Bovée, 1996). É um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e às chefias. É também considerado um meio muito rico, pois pode englobar insinuações vocais, visuais ou movimentos corporais. Contudo, por transmitir emoções e sentimentos, é bastante susceptível a equívocos. Eis alguns instrumentos que se incluem neste grupo:

- Face-a-face;
- Telefone;
- Teleconferência;
- Discurso/apresentação;
- Reunião.

b) Instrumentos de comunicação escrita

Comunicar através da escrita não é somente juntar algumas frases. É algo mais complexo, que requer reflexão, pesquisa e uma cuidada preparação de todo o documento, pois é um meio que permite a perpetuação da informação transmitida (Thill e Bovée, 1996). Eis alguns exemplos:

- Carta;
- Material impresso (relatórios, brochuras, folhetos, boletins);
- Quadro informativo (placard);
- Publicações (revista, jornal, newsletter);
- Inquéritos.

c) Instrumentos de comunicação audiovisual

Este tipo de comunicação conjuga palavras e imagem. Cada vez mais utilizado pelas empresas, serve principalmente de veículo de transmissão da missão e valores da organização aos seus colaboradores. Como exemplo, existem os vídeos institucionais, especialmente usados para partilhar anúncios, grandes ganhos, dados financeiros ou novos produtos/serviços. Este nível de transparência permite manter os colaboradores informados e inspirados para realizarem as suas tarefas.

d) Instrumentos de comunicação electrónica

Este tipo de meios já faz parte da vida de todos e tem vindo a substituir os habituais e convencionais meios de comunicação usados pelas empresas. Segundo Rego (1999), as vantagens da comunicação electrónica são inegáveis, mas devemos lembrar-nos que esta revolução não pode, nem deve, alterar os preceitos básicos da comunicação. Devemos aprender a usá-los como ferramentas de melhoria do processo comunicacional e não para prejudicá-lo. Se, por um lado, são excelentes meios para ultrapassar as dificuldades de comunicação entre indivíduos distantes entre si, reduzindo, por isso, os custos associados a deslocações, por outro lado, são meios muito dependentes de questões técnicas. Seguem alguns exemplos:

- Correio electrónico (*e-mail*);
- Vídeokonferência;
- Boletim electrónico;
- Intranet.

2.4.3. O Plano de Comunicação Interna

Como já foi referido anteriormente, para sobreviver ao mundo concorrencial, é fundamental a divulgação clara da missão, cultura, valores e projecto da empresa aos seus colaboradores. Assim, a existência de uma política de comunicação pode conduzir ao domínio de certos poderes na empresa, reduzindo a incerteza das pessoas e promovendo as suas motivações no sentido de um projecto comum.

A política de comunicação da empresa deve, por isso, respeitar uma linguagem comum e aberta a todos, na perspectiva da acessibilidade, não deverá desprezar a perspectiva multidireccional da comunicação e não deverá ser estranha e incoerente relativamente à política externa, pelo contrário, deverão estar bem adequadas (Almeida, 2003).

É, por isso, fundamental facilitar a circulação da informação entre pares, hierarquias e departamentos, como forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reacção. Cada colaborador participa na construção da imagem da própria empresa e, no caso da política de comunicação não ser coerente com as outras funções da empresa, acabará por existir um efeito *boomerang*, devolvendo a rejeição ou a indiferença.

Então, qualquer que seja a política de comunicação interna implementada na empresa, não deve ter como objectivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença que exprima uma preocupação individual e colectiva perante a envolvente interna e externa.

Assim, com a concorrência existente hoje em dia, é essencial para as organizações delinearem um plano de comunicação interna consistente e eficaz, não só para atingir o colaborador, mas também os seus clientes. Para Jardillier (*in* Baptista, 2009), um plano de comunicação deve:

- Planificado de acordo com um plano geral e com objectivos específicos;
- Multidireccional, estabelecendo-se por via descendente (da chefia para o funcionário), ascendente (do funcionário para a chefia) e horizontal (entre pares e/ou outros departamentos), interna ou externamente;

- Instrumental, sendo acompanhado por indicadores, dispositivos e ferramentas de comunicação, seleccionados de acordo com os objectivos específicos;
- Adaptado, integrando sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada departamento.

A comunicação, sendo um processo contínuo, com objectivos de longo prazo, necessita de um plano que seja acompanhado e revisto periodicamente, por forma a permitir ajustes e adaptações, quer geradas pela concorrência, pelo comportamento do consumidor ou por qualquer outro acontecimento que afecte o contexto da empresa.

Capítulo 3. METODOLOGIA

Há três tipos de companhias: as que fazem as coisas acontecer, as que veêm as coisas acontecer e as que se perguntam o que aconteceu.

[Anónimo, in Kotler (2008)]

A pesquisa científica é uma das responsáveis pelo conhecimento, desde que seja estruturada, definida por objectivos e métodos e proporcione uma discussão saudável, profunda e polémica entre os interessados (Quivy e Van Campenhoudt, 2008).

Os mesmos autores definem, então, a investigação científica como um processo sistemático que visa a validação de conhecimentos já adquiridos e a possibilidade de produzir novos conhecimentos que, de forma directa ou indirecta, irão influenciar a prática.

Como tal, em qualquer investigação científica, a metodologia adoptada assume grande relevância, na medida em que descreve os procedimentos necessários à sua implementação e desenvolvimento (Hill e Hill, 2002).

Também Fortin (2009) acredita que esses procedimentos suportam e harmonizam as orientações de uma investigação. A autora vai ainda mais longe ao considerar essencial ponderar os métodos a utilizar, tendo em vista uma conclusão bem sucedida do estudo.

Seguidamente, são descritos todos os métodos e técnicas passíveis de utilização neste tipo de investigação científica, aprofundando e justificando a metodologia aplicada neste trabalho.

3.1. Métodos e Técnicas

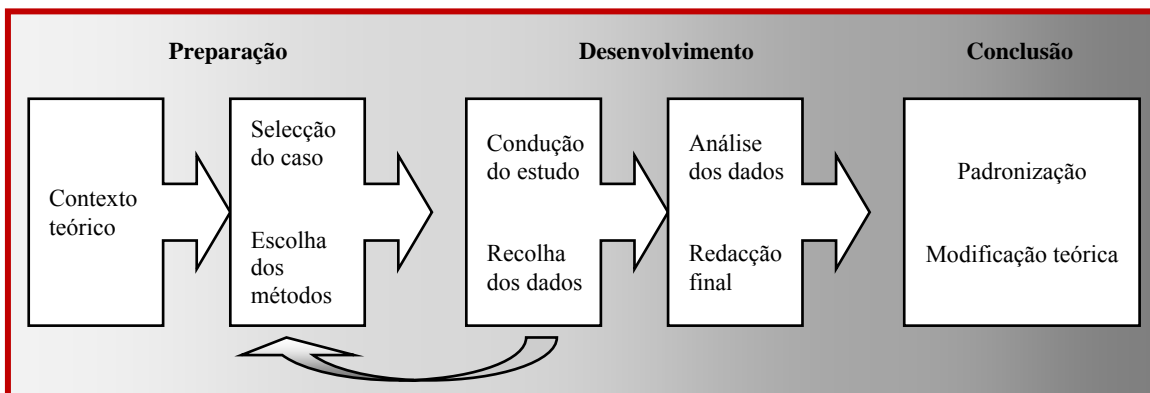
3.1.1. Tipo de Investigação

Este trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de caso. Esta é uma estratégia de pesquisa bastante utilizada quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural no contexto da vida real e quando o investigador detém pouco (ou mesmo, nenhum) controlo sobre os acontecimentos reais (Yin, 1994).

Benbasat *et al* (1987) consideram o estudo de caso um fenómeno que ocorre no seu ambiente natural, incompatível com técnicas experimentais de controlo ou manipulação.

Assim, o seu objectivo é compreender o evento em causa e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado. Para Yin (1994), o objectivo resume-se, então, a explorar, descrever, avaliar e/ou transformar, por isso defende o esquema de elaboração representado na Figura 3.1.

Figura 3. 1. Etapas na elaboração de um estudo de caso



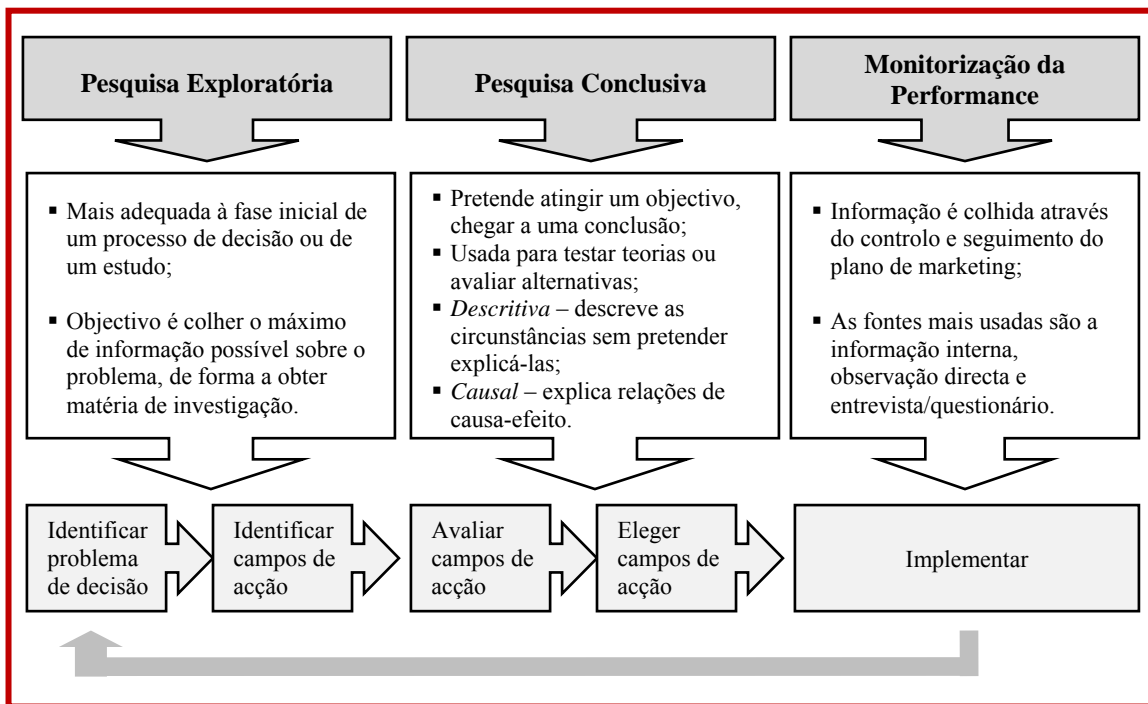
Adaptação: Yin (1994).

O estudo de caso aqui apresentado incidiu sobre uma empresa multinacional de material clínico a operar em Portugal e propôs-se avaliar a congruência entre a identidade expressa pela empresa e a imagem percebida pelos seus funcionários.

3.1.2. Técnicas de Pesquisa

Na opinião de Kinneer e Taylor (1996), existem 3 técnicas de pesquisa em marketing que determinam a metodologia a adoptar (Figura 3.2). Seguindo esta classificação, o presente estudo recorreu a 2 técnicas: exploratória e conclusiva.

Figura 3. 2. Técnicas de pesquisa em marketing



Adaptação: Kinneer e Taylor (1996).

A primeira fase deste estudo de caso foi a pesquisa exploratória. Antes de mais, foi escolhido o tema e o problema a analisar e, para isso, auscultou-se junto do director da empresa as

necessidades de estudo, o que gostaria de ver explorado. Em resultado, foi apontada a temática da identidade e da imagem da marca.

Seguidamente, foi essencial alargar a perspectiva de análise e conhecer os trabalhos de vários autores, cujas investigações e reflexões possam inspirar este (Fortin, 2009). Iniciou-se, assim, a recolha de material bibliográfico, que incidiu essencialmente sobre os principais aspectos da identidade e imagem corporativas, analisando os conceitos e definições de acordo com os vários autores, assim como os principais factores que os influenciam.

Após a definição clara das necessidades de informação e dos objectivos do estudo, foi feita na segunda fase uma pesquisa conclusiva. Esta pesquisa foi do tipo descritivo que, para além de permitir descrever a identidade assumida pela empresa e a imagem percebida pelos seus colaboradores, também permitiu concluir sobre o alinhamento de ambos os conceitos e os meios de comunicação interna mais frequentemente utilizados.

3.1.3. Recolha de Dados

A recolha de informação relevante e suficiente é uma tarefa muito importante em qualquer projecto de investigação. Mas para Yin (1994), a definição de “estudo de caso” tem por base as características do fenómeno em estudo, as características associadas ao processo de recolha de dados e as estratégias de análise dos mesmos.

Quando os dados são obtidos directa e especificamente dos indivíduos ou grupos em estudo, classifica-se como informação primária. Por outro lado, a informação secundária é a que se obtém através de outros, que a detêm por motivos diferentes dos da investigação (Kinnear e Taylor, 1996).

Neste caso, foram exclusivamente usadas fontes de informação primária, uma vez que se procurava informação específica para análise. Desta forma, foi possível eliminar o enviesamento

provocado pela subjectividade ou erros de outros na análise da informação, para além de se excluir informação não relevante.

É também importante acrescentar que estes dados foram obtidos através de métodos de comunicação, e não de observação, eliminando assim os riscos inerentes à subjectividade do próprio investigador. Assim, recorreu-se a uma entrevista semi-estruturada efectuada ao director da empresa e, seguidamente, a inquéritos por questionário, efectuados por recenseamento a todos os colaboradores e, também, ao director. Importa ainda acrescentar que os questionários foram administrados em Janeiro de 2013 a todos os colaboradores da empresa, independentemente da sua função ou local de trabalho, ou seja, foi estudada toda a população.

Uma outra forma, bastante comum, de caracterizar a recolha de dados, é a utilização de técnicas qualitativas ou quantitativas. Segundo Kinnear e Taylor (1996), os métodos qualitativos permitem que os indivíduos em estudo expressem as suas experiências ou sensações, por meio de palavras, de forma a que o investigador tenha uma visão geral do problema em questão. Os mesmos autores, distinguem os métodos quantitativos pela obtenção de resultados em formato numérico, que poderão ser usados em análises estatísticas, de forma a standardizar a informação recolhida.

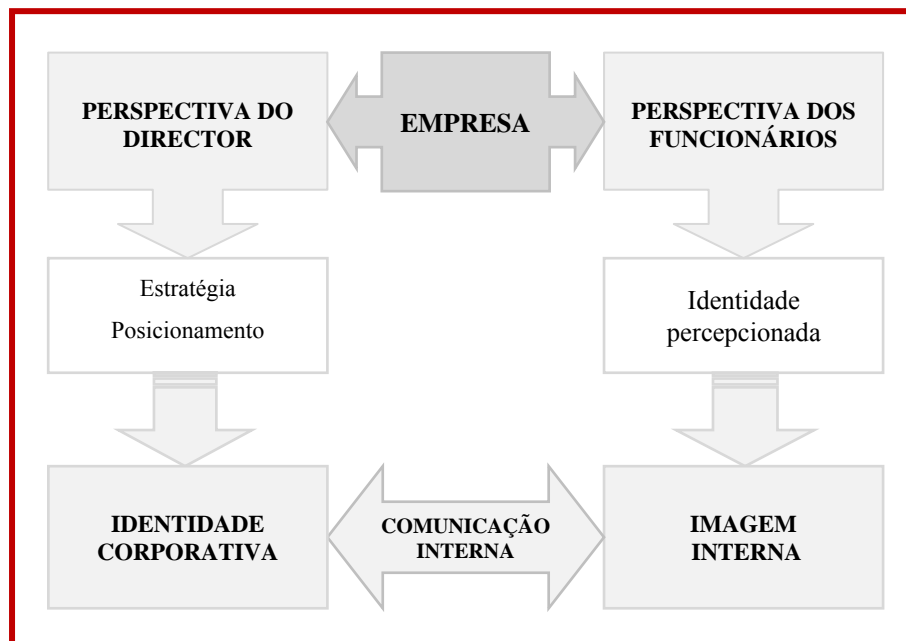
Neste âmbito, o trabalho aqui apresentado recorreu ao plano misto, visando um melhor enquadramento do problema em estudo. Assim, tendo como principal objectivo a comparação entre a identidade e a imagem corporativas, a recolha de dados iniciou-se pelo plano qualitativo com uma entrevista ao director da empresa, dando a conhecer a perspectiva da empresa acerca da sua identidade. Com base nesta entrevista, foram construídos dois questionários, um destinado ao director e outro aos colaboradores, para aferir a identidade e a imagem interna, respectivamente. Este método quantitativo, que incorporou essencialmente perguntas fechadas, permitiu, por sua vez, a medição e gradação da importância das atitudes e opiniões dos respondentes e o seu tratamento estatístico.

3.2. Desenvolvimento da Pesquisa

3.2.1. Desenho do Estudo

Por forma a facilitar a montagem da metodologia e a posterior análise dos resultados, a autora desenhou o modelo conceptual apresentado na Figura 3.3.

Figura 3. 3. Modelo conceptual do estudo



Fonte: Autora.

Como ponto de partida para este estudo de caso, a autora discutiu com o director da empresa as necessidades de estudo e, em conjunto, decidiram explorar a temática da identidade e da imagem de marca. Seguiu-se a revisão da bibliografia disponível e a identificação do tipo de informação a recolher no seio da empresa. Assim, optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada ao director da empresa para conhecer a identidade corporativa desejada, compreender de que forma está a ser comunicada aos seus públicos internos e externos e qual a imagem conseguida.

Com base na informação recolhida na entrevista, foram construídos dois questionários: um destinado ao director e outro aos restantes colaboradores da empresa. Ambos permitirão

comparar a identidade comunicada e verificar a imagem interna da empresa, para além de indagarem os inquiridos quanto ao seu grau de envolvimento na empresa e os tipos de comunicação interna eleitos.

Resumindo, através destes meios, será possível definir os principais traços da identidade desejada da empresa e a sua congruência com a imagem percebida pelos seus colaboradores. No caso de se verificar dissonância, o estudo também permitirá tecer algumas conclusões sobre a eficácia dos meios de comunicação interna.

3.2.2. Entrevista

Segundo Yin (1994), a realização de entrevistas é frequentemente uma das mais importantes fontes de dados nos estudos de caso, pois através delas o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, uma vez que é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito.

Moreira (2007) define a entrevista qualitativa como uma conversa provocada explicitamente pelo entrevistador, dirigida a pessoas seleccionadas com base num plano de investigação e assente num esquema flexível de interrogação. Na sua opinião, existem quatro tipos de entrevista: informal, não-estruturada, semi-estruturada e estruturada.

Este estudo iniciou a recolha de dados através de uma entrevista semi-estruturada ao director da empresa. Todas as questões a formular na entrevista foram previamente definidas, assim como a sua sequência, através da elaboração de um guião (Figura 3.4), de forma a assegurar que se tratavam de questões abertas que permitiam ao entrevistado exprimir-se na sua própria linguagem e manifestar-se de forma livre sobre o tema, não condicionado pela forma como era colocada a questão no decurso da entrevista. Por outro lado, este tipo de preparação permitiu que nenhuma questão relevante ao objectivo do estudo ficasse esquecida ou pouco explorada.

Para além de definir os vários tipos de entrevista, Moreira (2007) também salienta as principais desvantagens deste método. Segundo este autor, o factor tempo é, indiscutivelmente, o inconveniente mais referido, sobretudo quando comparado o seu ritmo com o de um inquérito. Uma vez mais, para tentar minimizar o impacto deste factor, o presente estudo recorreu ao guião da entrevista como meio para identificar e relembrar o entrevistador das questões essenciais à obtenção dos objectivos propostos.

Tabela 3.1. Guião da entrevista ao director

TÓPICOS	QUESTÕES
<i>Posicionamento</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a proposta de valor da empresa? O que oferece ao cliente? 2. Como se posiciona no mercado? 3. Como se distingue da concorrência?
<i>Identidade Corporativa</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Imagine que a empresa é uma pessoa... Como a descreveria? Quem é a empresa na realidade? 5. Quem ambiciona ser a empresa? 6. Como é a empresa comunicada aos funcionários?
<i>Imagem Corporativa</i>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Quais considera serem os atributos da empresa (funcionais, simbólicos e experienciais) mais valorizados pelo cliente? 8. Como é a empresa vista pelos clientes? 9. Como é a empresa comunicada aos clientes? 10. Como é a empresa vista pelos funcionários?

Fonte: Autora.

Outra das desvantagens apontadas é que a informação produzida na relação entrevistador-entrevistado depende da situação da entrevista, assim como das características e actuação de ambos os intervenientes. Neste caso específico, o entrevistado sentia-se bastante confortável com o tema da entrevista, uma vez que este tinha sido escolhido por si próprio aquando da selecção

do tema a investigar. Assim, optou-se por usar apenas questões abertas para que, durante a entrevista, o director pudesse explicar à sua vontade todos os tópicos que achasse relevantes.

Por último, a apreciação do enquadramento em que se desenrola a acção pode ser limitada, se memorizada e transmitida em diferido. Por este motivo, esta entrevista recorreu à gravação audio, com o conhecimento e consentimento do entrevistado, sendo depois transcrita na totalidade, por forma a não haver perda de informação.

3.2.3. Questionários

O inquérito por questionário apresenta vantagens indiscutíveis e daí certamente a sua longa tradição na história da investigação social. Weber, por exemplo, recorreu várias vezes, entre 1880 e 1910, a questionários para estudar problemas sociais como as condições laborais nos campos da Prússia oriental ou os efeitos do trabalho na grande indústria (Moreira, 2007).

Os questionários apresentam-se, assim, como um excelente mecanismo de recolha de dados desde que o investigador possua uma base de conhecimento sustentável sobre a temática a desenvolver (Sekaran, 2003), daí a importância atribuída à entrevista realizada neste estudo.

Um questionário pode, à primeira vista, parecer uma simples e banal sequência de perguntas mas, na verdade, a construção de um questionário é uma tarefa complicada que exige bastante atenção. Moreira (2007) e Sekaran (2003) apontam as quatro principais modalidades de questionários, em função da forma como são apresentados: pessoal, telefónico, por correio ou por correio electrónico. Cada uma destas modalidades tem vantagens e desvantagens, que devem ser consideradas atendendo, sobretudo, aos objectivos da investigação, nomeadamente, o tema abordado, a extensão/complexidade do questionário, a população em estudo, o tempo previsto, os recursos disponíveis para a sua realização, entre outros.

Neste estudo de caso, optou-se pela modalidade de questionário mais praticada na investigação, o questionário pessoal. Porém, dada a relação bastante próxima da investigadora com a

organização, e não querendo intimidar os inquiridos nem comprometer o seu anonimato, os questionários foram distribuídos ao director e a cada um dos colaboradores e, posteriormente, preenchidos pela mão dos próprios.

A administração dos questionários ocorreu no dia escolhido pelo director para a realização de uma reunião da empresa, em que todos os colaboradores estariam presentes. No decurso dessa reunião, foi dispensado à investigadora o tempo necessário para introduzir o questionário, ler a todos o parágrafo inicial de apresentação e solicitar a sua colaboração. A taxa de resposta foi de 100% e, apesar de haver espaço para o esclarecimento de dúvidas, tal não foi solicitado.

Segundo Moreira (2007), para o desenho de um bom questionário são necessários:

a) Experiência do investigador

Neste estudo, porém, como tal não se verifica, recorreu-se ao modelo de avaliação da imagem da marca preconizado por Aaker (1997) e a questionários previamente testados por outros autores;

b) Conhecimento exacto da população de respondentes

Dado o conhecimento profundo que a investigadora possui sobre a empresa e os seus colaboradores, foram ponderados todos os aspectos da construção e administração do questionário, de modo a promover a colaboração da empresa e a taxa de resposta;

c) Clareza do objectivo de pesquisa

O questionário usado neste estudo começou com uma mensagem de apresentação que incluía a identificação da instituição, os objectivos do inquérito, os benefícios da participação e a garantia do anonimato.

Por outro lado, Sekaran (2003) defende que os princípios da construção dos questionários devem basear-se em 3 aspectos: a formulação das questões, o planeamento das questões e classificação das variáveis e, por último, o aspecto geral do questionário.

O primeiro aspecto prende-se com o tipo de questão (aberta, fechada ou mista). As questões abertas dão uma total liberdade de resposta ao inquirido. No caso das questões serem fechadas, as opções de resposta são previamente fornecidas, o que permite ao investigador a codificação e posterior análise da informação recolhida. Existem ainda as questões mistas quando, numa pergunta fechada, for dada uma opção de resposta livre.

Para Moreira (2007) as questões fechadas são as que mais frequentemente respondem às exigências de um questionário por apresentarem as seguintes vantagens:

- Utilizam o mesmo quadro de referência para todos os inquiridos;
- Rapidez e comodidade de registo;
- Possibilidade de centrar as respostas nas opções consideradas relevantes;
- Gravação imediata das respostas numa base de dados informática;
- Melhor comparação das respostas dadas pelos diferentes inquiridos.

Por todas estas vantagens, os questionários elaborados no âmbito deste trabalho incluíram maioritariamente perguntas fechadas e, em duas delas, foi dada a possibilidade de inscrever uma opção adicional, sobre a qual também se requeria igualmente a opinião do inquirido. Desta forma, a investigadora tentou minimizar uma das limitações apontadas a este tipo de questões, por excluir a possibilidade de obter definições da situação não previstas que possam revelar as opiniões dos sujeitos do estudo (Moreira, 2007).

Segundo Moreira (2007) e Sekaran (2003) a utilização de questões fechadas implica a escolha de uma escala de medição. Existem vários tipos de escalas mas, na opinião dos autores, a “Escala de Likert” constitui o formato mais frequentemente referido na literatura e usado na investigação. Neste caso, constrói-se uma matriz de itens e solicita-se aos inquiridos que respondam a cada um escolhendo a categoria de resposta mais representativa da sua opinião: os graus mais baixos representam uma resposta negativa e os mais altos uma resposta positiva.

Esta foi a opção tomada nos questionários desenvolvidos para esta investigação, recorrendo a uma “Escala de Likert” de 5 níveis que, segundo os autores, possibilita que o questionário tenha uma análise estatística com uma dimensão qualitativa superior, sem com isso fazer variar o grau

de confiança com escalas com mais níveis de escolha. Porém, a primeira pergunta prevê uma escala de 7 níveis, tendo-se considerado que, por um lado, 5 níveis de classificação poderiam ser demasiado redutores face ao conhecimento profundo que todos os colaboradores possuem sobre a empresa e, por outro lado, temendo-se a fraca dispersão de resultados.

Em todas as questões, as opções de resposta foram colocadas por ordem crescente de importância para agilizar a sua interpretação, recorrendo a uma escala equilibrada, ou seja, com igual número de opções negativas e positivas, excepto nas questões 2 e 3, em que foi usada uma escala desequilibrada para o bloco positivo, para tentar diversificar as respostas que se antecipavam mais acumuladas neste sentido.

Sekaran (2003) também salienta a importância do registo de informação pessoal para a realização de sub-grupos de análise. Por este motivo, foram solicitados aos inquiridos os seus dados relativos a: género, antiguidade na empresa, função desempenhada e região onde trabalha.

Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objectivo oficial do investigador é sempre enriquecer o conhecimento científico, subentendendo-se que publicará os resultados obtidos a fim de que outros possam reproduzir o estudo, se assim o desejarem.

[Theodor Caplow, *in* Moreira (2007)]

4.1. Descrição da Empresa

A empresa é uma multinacional de distribuição de material clínico que se dedica a diferentes áreas da medicina, com cinco plataformas tecnológicas principais. Foi fundada nos EUA na década de 70 e o seu factor de crescimento global passa pela ampliação do portfólio de produtos através de uma forte investigação interna e importantes aquisições estratégicas. Actualmente, com uma facturação anual na ordem dos 5.000 biliões de dólares, é cotada em bolsa de valores, está presente em mais de 100 países por todo o mundo e emprega mais de 16.000 colaboradores.

Porém, esta investigação recaiu apenas sobre a empresa representante em Portugal. Neste caso, foi criada há cerca de 20 anos e intervém em quatro áreas de negócio da medicina, a cargo das (aqui) denominadas Divisões A e B, com uma facturação total anual de cerca de 16 milhões de euros. Emprega 21 pessoas com funções técnico-comerciais e de *back-office*.

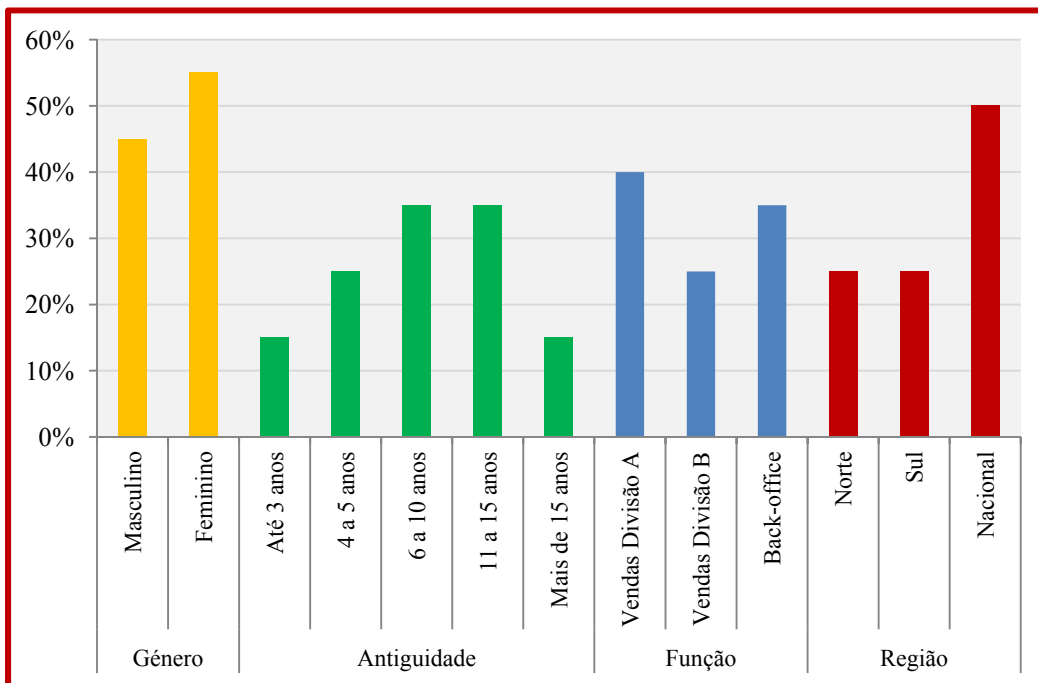
Devido à estrutura local pequena, está relativamente dependente de outros países ou da organização global, ao nível da gestão de recursos humanos, marketing, formação e desenvolvimento de novos produtos.

Por motivos que se prendem com a concorrência e a confidencialidade dos dados aqui trabalhados, a Direcção da empresa não permite a divulgação de mais informação.

4.2. Caracterização da População

Tal como já foi referido anteriormente, neste estudo de caso pretendia-se esgotar toda a informação passível de ser obtida no confronto das várias fontes de evidência. Desta forma, os questionários foram administrados ao director e a todos os colaboradores da empresa, independentemente da sua função ou local de trabalho, ou seja, foi estudada toda a população. Assim sendo, a população observada inclui 20 colaboradores, cujo perfil sóciodemográfico é caracterizado no Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1. Caracterização demográfica da população



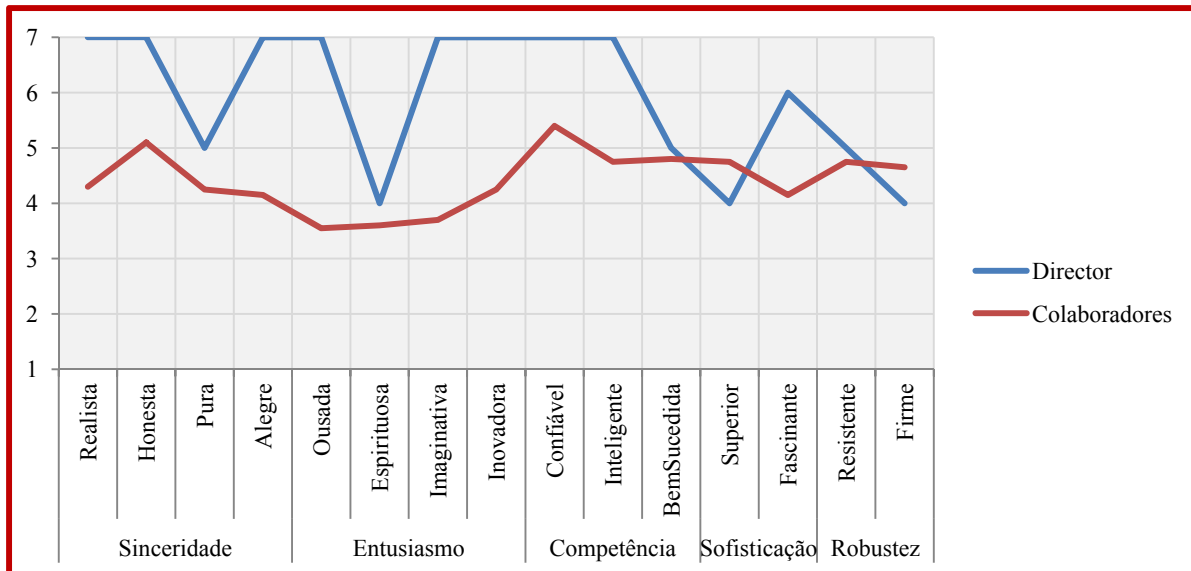
Verifica-se então que a amostra é constituída por 9 homens e 11 mulheres, que trabalham na empresa, maioritariamente, há mais de 6 anos (40% trabalham há 5 ou menos anos, 35% entre 6 e 10 anos e 25% há mais de 11 anos). Os indivíduos estão alocados a 3 funções principais (40% nas vendas da Divisão A, 25% nas vendas da Divisão B e 35% no back-office) e distribuídos por 3 regiões geográficas (25% no Norte, 25% no Sul e 50% cobrem todo o país).

4.3. Apresentação de Resultados

A primeira pergunta dos questionários pedia aos respondentes para darem a sua opinião quanto aos 15 principais traços da imagem de uma empresa, de acordo com o modelo de Aaker (1997), numa escala de sete pontos, que variava entre 1-*nada*, 2-*quase nada*, 3-*pouco*, 4-*razoavelmente*, 5- *muito*, 6-*quase totalmente* e 7-*totalmente*. Enquanto que ao director se pedia a imagem pretendida, aos colaboradores questionava-se a imagem percebida por si.

A opinião dos respondentes está representada no Gráfico 4.2. Neste caso, verifica-se que todos os traços de personalidade avaliados são valorizados pelo director mas, na sua opinião, a imagem da empresa deveria ser sobretudo realista, honesta, alegre, ousada, imaginativa, inovadora, confiável e inteligente, ou seja, a imagem pretendida de acordo com a identidade reflecte-se nas dimensões da sinceridade, entusiasmo e competência. Por seu lado, a média dos colaboradores vê a empresa como sendo muito honesta, confiável, inteligente, bem sucedida, superior, resistente e firme, o que traduz uma imagem reflexa das dimensões da competência e da robustez. É também de notar que, na generalidade, os traços da dimensão entusiasmo são pontos de discordância entre as duas visões.

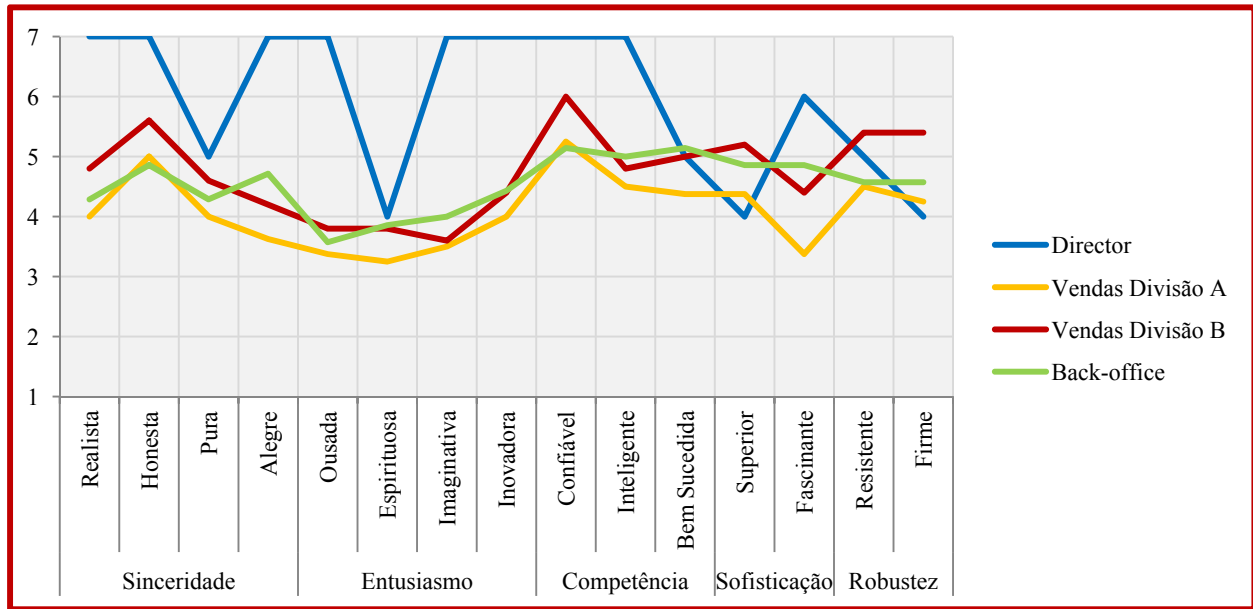
Gráfico 4.2. Comparação entre a imagem pretendida e a imagem interna



Por outro lado, as respostas dos colaboradores à questão 1 foram posteriormente cruzadas com os seus dados demográficos, a fim de verificar se existem diferenças significativas entre os vários sub-grupos no que respeita à imagem interna da empresa.

Assim, a representação do cruzamento desta questão com a variável função (Gráfico 4.3), que traduz o valor médio atribuído a cada traço avaliado, revela que a imagem interna fica muito aquém da pretendida pelo director, independentemente da função desempenhada, sendo a imagem mais distante a dos vendedores da Divisão A. Ainda assim, verifica-se uma aproximação nos traços que representam a dimensão da sofisticação e robustez.

Gráfico 4.3. Análise da imagem interna, de acordo com a função



Esta análise de perfil demonstra ainda que as três curvas relativas aos colaboradores são bastante próximas entre si, especialmente as curvas das equipas de vendas, não sendo, por isso, perceptíveis grandes diferenças entre os vários sub-grupos.

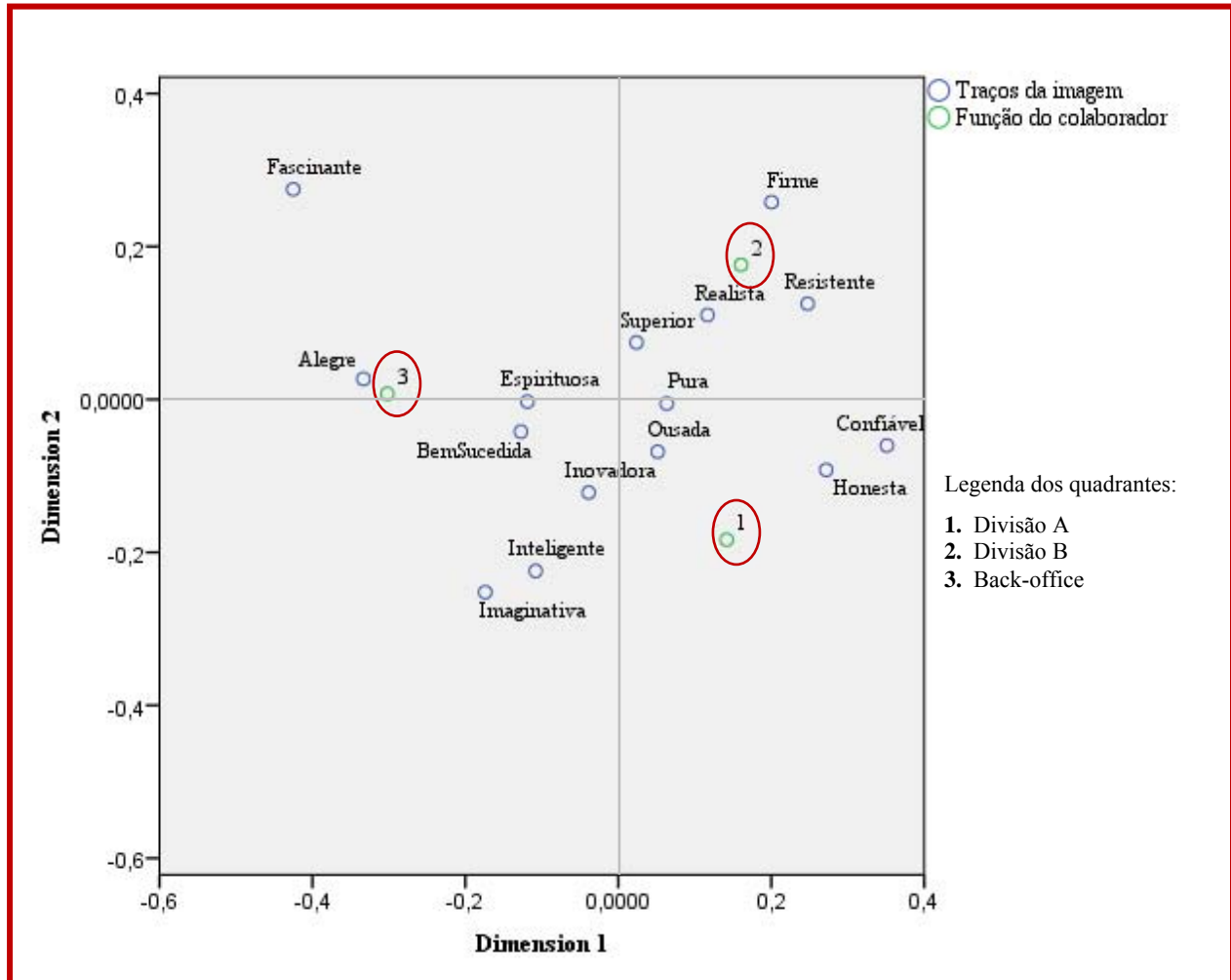
Desta forma, procedeu-se a uma análise de correspondência, que resulta do agrupamento das variáveis em duas dimensões: função dos colaboradores e as médias atribuídas a cada traço de imagem (Tabela 4.1). Uma vez estão asseguradas proporções de inércia elevadas, as duas dimensões são aceites e é possível avançar para a construção de um mapa perceptual.

Tabela 4.1. Análise de correspondência entre a função dos colaboradores e os traços da imagem interna

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Std Deviation	Correlation
1	,046	,002	,818	,818	,014	,132
2	,022	,000	,182	1,000	,009	
Total		,003	1,000	1,000		

Um mapa perceptual é uma construção gráfica que, tipicamente, traduz a associação entre objectos e atributos descritivos (Ivy, 2001). Neste caso, fará a associação entre as funções dos colaboradores e os atributos descritivos da imagem interna da empresa (Gráfico 4.4).

Gráfico 4.4. Mapa perceptual da imagem interna, de acordo com a função do colaborador

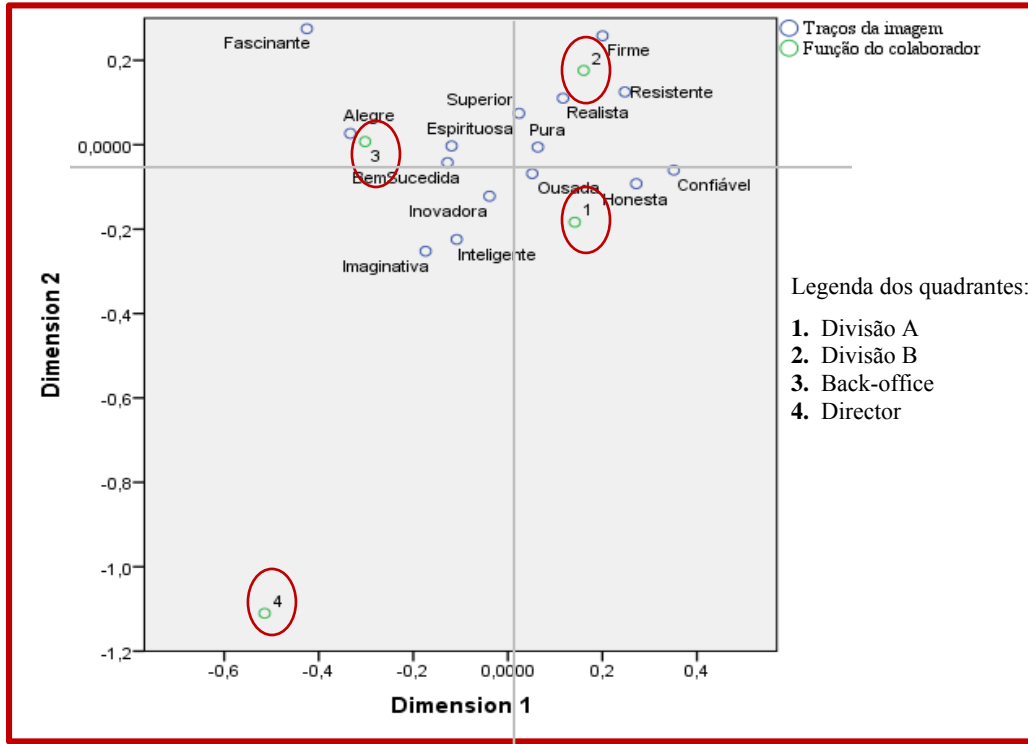


O mapa perceptual exibido pelo Gráfico 4.4 demonstra como os atributos da imagem interna avaliados (devidamente descritos e assinalados a azul), se posicionam relativamente à visão de cada departamento da empresa (representados por números e assinalados a verde), através da dispersão destes pontos no espaço dimensional.

Assim, ao contrário do que transparecia da análise de perfil (Gráfico 4.3), verificam-se percepções da imagem interna bem distintas entre os três departamentos, uma vez que o mapa perceptual permite visualizar a distribuição espacial dos três sub-grupos e o seu posicionamento em diferentes quadrantes. Por outro lado, verifica-se também que existem atributos que apenas se relacionam a um dos sub-grupos, como é o exemplo mais óbvio dos atributos “fascinante” e “alegre”, que aparecem apenas associados aos colaboradores do back-office. Ao comparar este achado com a análise de perfil, comprova-se que estas são, realmente, as características mais valorizadas por este conjunto de colaboradores e que a avaliação atribuída pelos outros não é tão positiva, ou seja a imagem fascinante e alegre da empresa tem uma importância relativa maior aos olhos dos funcionários do back-office. Da mesma forma, verifica-se que os atributos “firme” e “resistente” têm uma importância relativa apenas associada aos colaboradores da Divisão B, ou seja, para este conjunto de colaboradores, a imagem interna assenta essencialmente na dimensão robustez, enquanto que, em relação ao quadrante ocupado pelo departamento de vendas da Divisão A, regista-se uma associação mais expressiva aos atributos “confiável” e “honesto”.

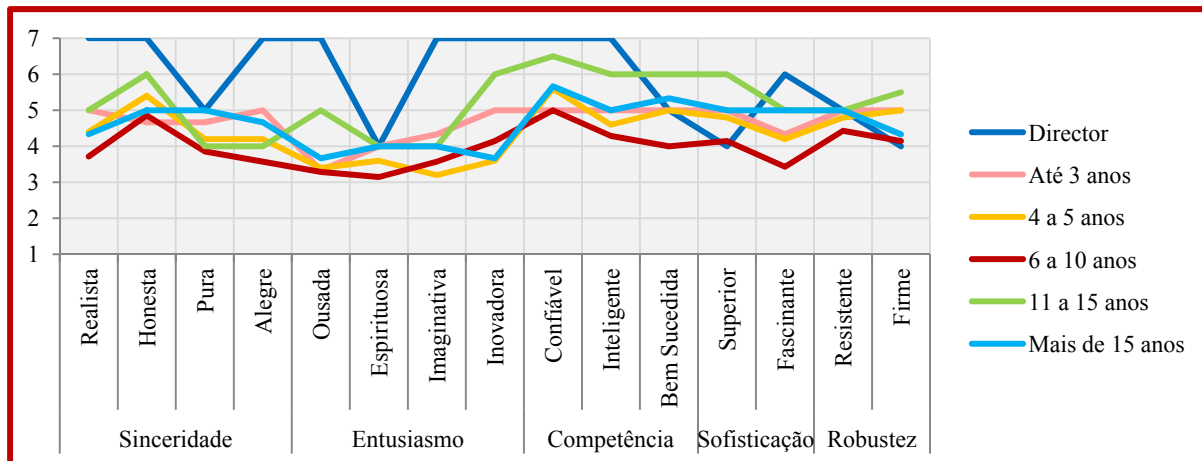
Mas, se a esta análise se adicionar a perspectiva do director sobre qual a imagem pretendida, obtém-se o mapa perceptual do Gráfico 4.5. Também através desta representação gráfica é bem notório o distanciamento entre a visão pretendida pela Direcção e os vários departamentos da empresa. Neste caso, é de assinalar a importância relativa dos atributos “imaginativa” e “inteligente”, que se correlacionam apenas com esta imagem, e os quais foram bastante valorizados pelo director em resposta ao questionário. Apesar de terem sido altamente valorizados pelo director outros traços, o mapa perceptual denota o distanciamento das imagens internas dos colaboradores em relação a estas características.

Gráfico 4.5. Mapa perceptual comparativo entre a imagem pretendida e as imagens internas



No que respeita ao cruzamento com a variável antiguidade (Gráfico 4.6), verifica-se, uma vez mais, uma discrepância entre a imagem desejada e a imagem interna. Neste caso, a imagem percebida pelos colaboradores na empresa há 6 a 10 anos é a mais distante, enquanto que o sub-grupo de colaboradores dos 11 a 15 anos é o que mais se aproxima, especialmente nos traços correspondentes às dimensões do entusiasmo, competência e sofisticação.

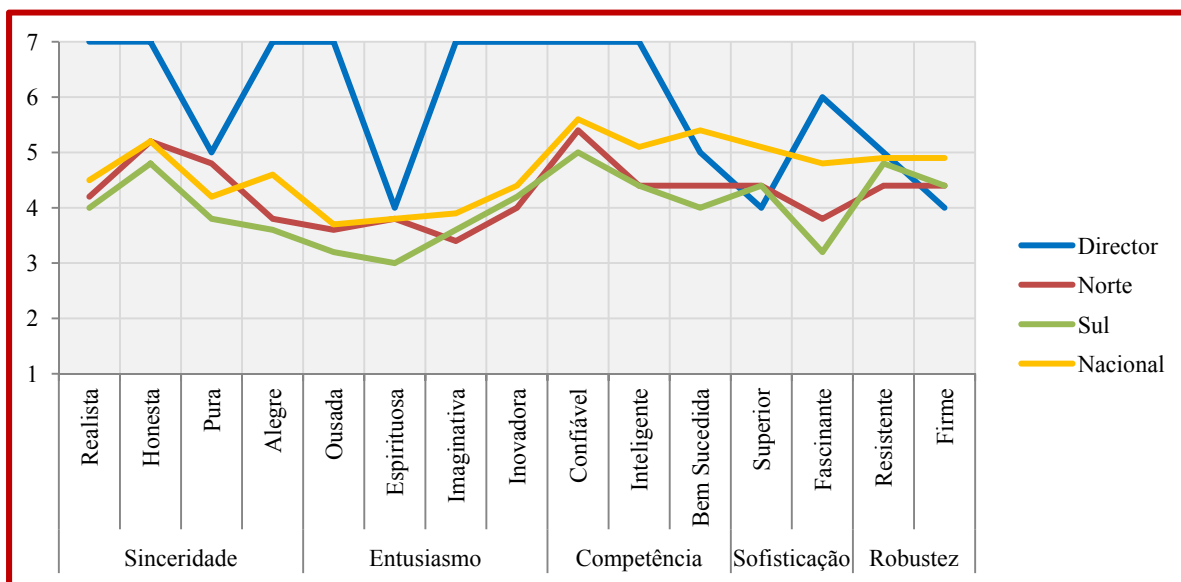
Gráfico 4.6. Análise da imagem interna, de acordo com a antiguidade



Por último, foram calculados os valores médios das respostas dadas à pergunta 1 por região (Gráfico 4.7) e também esta análise encontrou um desfaseamento entre a imagem desejada e a imagem interna. Os 3 sub-grupos apresentam curvas de perfil semelhantes e apenas se aproximam da curva do director nas dimensões da sofisticação e robustez.

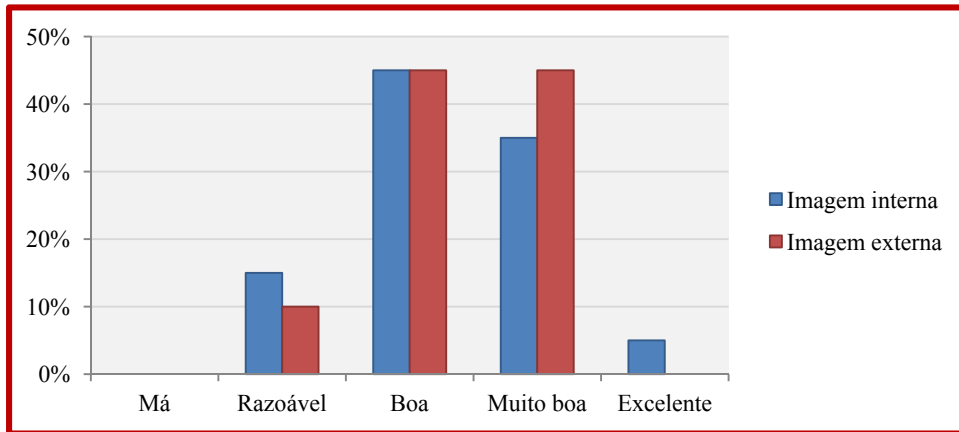
No que respeita às questões 2 e 3, era pedido aos colaboradores que avaliassem a imagem que têm da empresa e a imagem global no mercado, numa escala que variava entre 1-*má*, 2-*razoável*, 3-*boa*, 4-*muito boa* e 5-*excelente*. Neste caso, pretendia-se verificar a existência de congruência entre a imagem interna e a imagem externa. Ao director pedia-se que indicasse a sua opinião sobre a imagem externa.

Gráfico 4.7. Análise da imagem interna, de acordo com a região



O Gráfico 4.8 demonstra que a esmagadora maioria dos colaboradores acredita que a empresa tem uma imagem favorável, tanto interna (80%) como externa (90%). Ainda assim, parece haver uma pequena vantagem da imagem externa sobre a imagem interna. Para além de maioritariamente as classificarem como boa ou muito boa, ninguém as considerou má, havendo até um colaborador com uma excelente imagem da empresa. Em relação à opinião do director, este classificou a imagem externa como boa.

Gráfico 4.8. Comparação entre as imagens interna e externa, percebidas pelos colaboradores



Dada a proximidade das respostas a estas questões, procedeu-se também ao cálculo do coeficiente de correlação Rho de Spearman, para comprovar a existência de correlação entre as imagens interna e externa percebidas pelos colaboradores e o seu significado estatístico. O resultado do coeficiente ($r = 0,583$) traduz uma correlação moderada ($0,40 \leq r < 0,70$), estatisticamente significativa ($p = 0,007$).

Passando à questão 4, pedia-se aos respondentes que opinassem sobre um conjunto de afirmações, classificando-as como 1-*discordo totalmente*, 2-*discordo*, 3-*não concordo nem discordo*, 4-*concordo* ou 5-*concordo totalmente*, havendo algumas diferenças consoante fossem dirigidas ao director ou aos colaboradores. O objectivo desta questão era avaliar de que forma os respondentes se sentem envolvidos na vida da empresa, se conhecem e transmitem a sua missão e valores e se isso influencia os resultados operacionais.

A Tabela 4.2 revela as respostas do director às afirmações da questão 4, o qual começa por confirmar a existência de uma definição formal da identidade da empresa (Q4.1). Seguidamente, verificamos que concorda com a importância que o conhecimento e divulgação da identidade corporativa assume no desempenho dos seus colaboradores (Q4.5) e, conseqüentemente, no tipo de comunicação e relação que estabelecem com os clientes (Q4.3 e Q4.7). Todavia, assume que nem tudo tem sido feito pela organização para comunicar esta identidade (Q4.2) que, por sua vez, pouco tem contribuído para atingir os objectivos da empresa (Q4.4). Finalmente, o director

assume totalmente um papel preponderante neste processo (Q4.9) e confessa-se muito empenhado em encarnar e transmitir a identidade da empresa a clientes e colaboradores (Q4.6).

Tabela 4.2. Análise das respostas do director à questão 4

Questão 4 colocada ao director	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Q4.1. A missão e os valores defendidos pela empresa (a sua identidade) estão formalmente definidos.					
Q4.2. A empresa tem feito um esforço para que a sua identidade seja do conhecimento de todos.					
Q4.3. A comunicação interna e externa da empresa tem reflectido a sua identidade.					
Q4.4. A comunicação da identidade da empresa tem ajudado a alcançar os seus objectivos.					
Q4.5. O conhecimento da identidade da empresa influencia a <i>performance</i> dos seus colaboradores.					
Q4.6. Estou empenhado em encarnar e transmitir a identidade da empresa aos clientes e colaboradores.					
Q4.7. Sempre que contactam clientes, os colaboradores devem traduzir os valores defendidos pela empresa.					
Q4.8. Eu conheço o impacto que a minha postura tem nos objectivos da empresa.					
Q4.9. Eu desempenho um papel importante no cumprimento da missão da empresa.					

As respostas dos colaboradores à questão 4 foram esquematizadas na Tabela 4.3, que representa a distribuição percentual e a resposta modal (assinalada a negrito) da avaliação a cada afirmação. Assim, verifica-se que a maioria dos colaboradores confessa conhecer a identidade da empresa (Q4.1), reconhecendo totalmente o esforço que a organização tem feito para a divulgar (Q4.2) e o impacto que a sua postura tem no cumprimento dos objectivos da empresa (Q4.8 e Q4.9) e junto dos clientes (Q4.7). Por outro lado, apesar de não reconhecerem o valor da comunicação da identidade no cumprimento dos objectivos da empresa (Q4.4), a maior parte concorda que esta tem sido eficaz (Q4.3) e faz por aplicar esses valores no seu dia-a-dia (Q4.5) e no contacto com os clientes (Q4.6). Por último, a esmagadora maioria dos colaboradores (80%) revela-se satisfeito por pertencer a esta organização (Q4.10).

Tabela 4.3. Análise das respostas dos colaboradores à questão 4

Questão 4 colocada aos colaboradores	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Q4.1. Eu conheço a missão e os valores defendidos pela empresa, ou seja, a sua identidade.	0%	5%	0%	60%	35%
Q4.2. A empresa tem feito um esforço para que a sua identidade seja do meu conhecimento.	0%	10%	15%	35%	40%
Q4.3. A comunicação interna e externa da empresa tem reflectido a sua identidade.	0%	25%	20%	55%	0%
Q4.4. A comunicação da identidade da empresa tem ajudado a alcançar os seus objectivos.	0%	20%	45%	30%	5%
Q4.5. O conhecimento que tenho da identidade da empresa influencia a minha postura no trabalho.	0%	0%	20%	65%	15%
Q4.6. Estou empenhado(a) em encarnar e transmitir a identidade da empresa aos clientes.	0%	0%	10%	50%	40%
Q4.7. Quando contacto clientes, tenho sempre em mente os valores defendidos pela empresa.	0%	0%	15%	35%	50%
Q4.8. Eu conheço o impacto que a minha postura tem nos objectivos da empresa.	0%	5%	5%	40%	50%
Q4.9. Eu desempenho um papel importante no cumprimento da missão da empresa.	0%	0%	10%	40%	50%
Q4.10. Considero-me um colaborador satisfeito por pertencer a esta organização.	5%	5%	10%	50%	30%

Mas, para estudar a existência de uma relação entre a imagem interna e os sentimentos de pertença e satisfação dos colaboradores, utilizou-se novamente o coeficiente de correlação Rho de Spearman. A Tabela 4.4 apresenta os achados mais relevantes, verificando-se, por um lado, uma correlação moderada ($0,40 \leq r < 0,70$), entre a avaliação da imagem interna e a satisfação dos colaboradores e, por outro, uma correlação forte ($0,70 \leq r < 0,90$) entre o empenho que os colaboradores admitem na transmissão da identidade corporativa aos clientes e a noção da presença dos valores da empresa no seu dia-a-dia. Ambas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,01$) e positivas, o que revela que os colaboradores mais satisfeitos tendem a ter uma melhor imagem interna da empresa. Porém, é também de referir a ausência de correlação estatisticamente significativa entre a avaliação da imagem interna e as questões 4.6 e 4.7 que traduzem o sentimento de pertença dos colaboradores.

Tabela 4.4. Correlação entre a imagem interna e a satisfação dos colaboradores (N=20)

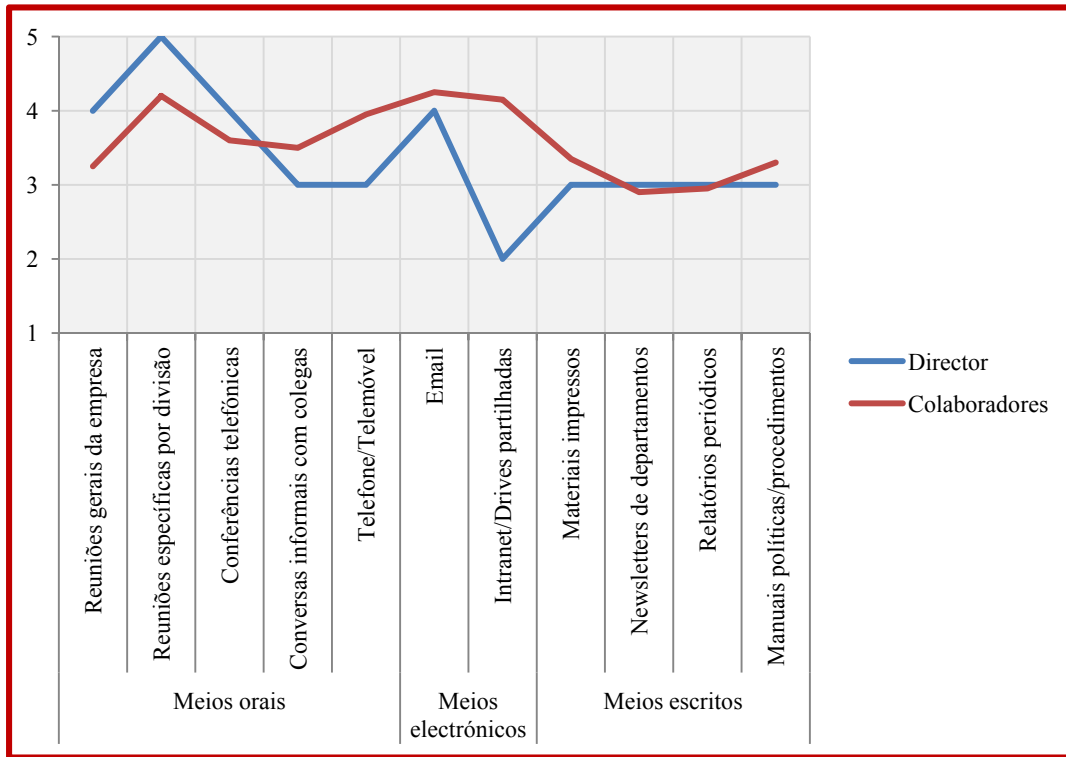
Coeficiente de Correlação Rho de Spearman		Imagem Interna (Q2)	Estou empenhado em transmitir a identidade da empresa aos clientes (Q4.6)	Quando contacto clientes tenho sempre em mente os valores defendidos pela empresa (Q4.7)	Considero-me um colaborador satisfeito por pertencer a esta organização (Q4.10)
Q2	Correlat. Coef.	1,000	,194	,245	,586
	Sig. (2-tailed)		,413	,298	,007
Q4.6	Correlat. Coef.		1,000	,706	,035
	Sig. (2-tailed)			,001	,882
Q4.7	Correlat. Coef.			1,000	,039
	Sig. (2-tailed)				,871
Q4.10	Correlat. Coef.				1,000
	Sig. (2-tailed)				

Seguidamente, através da questão 5 do questionário, era solicitado a todos os respondentes que classificassem o grau de importância que atribuem a cada um dos meios de comunicação apresentados, usando uma escala que variava entre 1-*nada importante*, 2-*pouco importante*, 3-*medianamente importante*, 4-*bastante importante* e 5-*muito importante*.

Analisando o Gráfico 4.9, que compara a média das respostas dos colaboradores com as do director, verifica-se que o meio de comunicação interna mais valorizado pelo director são as reuniões específicas por divisão, mas também as reuniões gerais, as conferências telefónicas e o *email* são instrumentos bastante importantes. Pouco importantes na opinião do director parecem ser a intranet e a existência de *drives* partilhadas.

Já na opinião dos colaboradores, todos os meios apresentados são importantes, apesar de preferirem mais as reuniões específicas por divisão, as chamadas telefónicas, o *email* e a intranet/partilha de *drives*. Verifica-se, assim, uma preferência comum entre o director e os colaboradores no que respeita às reuniões e ao *email*, para além das duas visões partilharem a importância mediana das *newsletters* e dos relatórios periódicos.

Gráfico 4.9. Análise da importância dos meios de comunicação interna usados na empresa



Foi também usado o coeficiente de correlação Rho de Spearman para verificar a existência de relação causal entre a importância dos vários tipos de meios de comunicação interna e a imagem da empresa expressa pelos colaboradores na questão 2. A Tabela 4.5 apresenta os resultados mais relevantes, verificando-se uma correlação moderada ($0,40 \leq r < 0,70$), estatisticamente significativa ($p < 0,01$), entre a avaliação da imagem interna e a importância atribuída às reuniões, quer sejam gerais ou específicas por divisão.

Tabela 4.5. Correlação entre a imagem interna e os meios de comunicação interna (N=20)

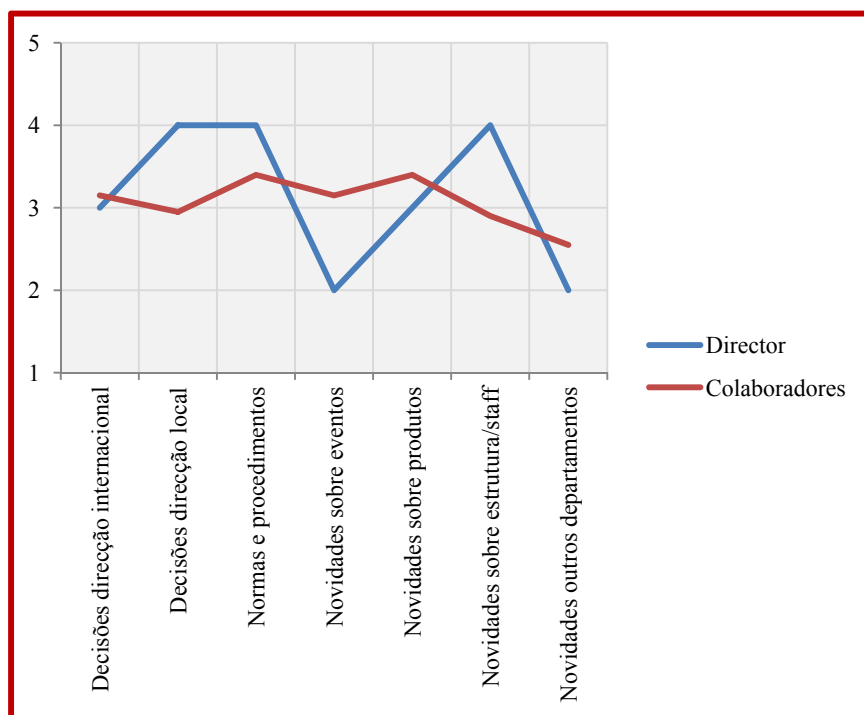
Coeficiente de Correlação Rho de Spearman		Imagem Interna (Q2)	Reuniões gerais da empresa (Q5.1)	Reuniões específicas por divisão (Q5.2)
Q2	Correlation Coefficient	1,000	,538	,582
	Sig. (2-tailed)		,014	,007
Q5.1	Correlation Coefficient		1,000	,654
	Sig. (2-tailed)			,002
Q5.2	Correlation Coefficient			1,000
	Sig. (2-tailed)			

Por último, foi colocada a questão 6, que pedia aos respondentes para classificarem a comunicação interna na transmissão de vários tipos de informação, em termos da sua eficácia, através de uma escala que variava entre 1-*nada eficaz*, 2-*pouco eficaz*, 3-*medianamente eficaz*, 4-*bastante eficaz* e 5-*muito eficaz*.

O Gráfico 4.10 demonstra que, na opinião dos colaboradores da empresa, os meios de comunicação usados na transmissão de todos os tipos de informação apontados são medianamente eficazes, com a excepção dos usados para partilhar informações sobre outros departamentos que ficam um pouco aquém. Ainda assim, os colaboradores consideram mais eficazes a transmissão de informações sobre produtos, normas e procedimentos.

Do ponto de vista do director, existem informações que se transmitem de uma forma bastante eficaz, como sejam as decisões e directrizes da direcção local, as normas, políticas e procedimentos da empresa e novidades sobre a estrutura, enquanto que novidades sobre eventos ou outros departamentos são transmitidos pouco eficazmente.

Gráfico 4.10. Análise da eficácia dos meios de comunicação interna usados na empresa



Em comparação, uma vez mais se identificam lacunas entre a perspectiva do director e a dos colaboradores da empresa, pois apenas se verifica alguma concordância quanto comunicação medianamente eficaz de decisões da direcção internacional, de normas e procedimentos e de novos produtos.

4.4. Discussão dos Resultados

Tal como definido anteriormente, o objectivo principal deste trabalho é verificar a congruência existente entre a visão da empresa (identidade corporativa) e a dos seus colaboradores (imagem interna). Com este objectivo em mente, foram formuladas algumas questões, às quais tentar-se-à responder através da análise dos resultados obtidos.

4.4.1. Qual a identidade da empresa?

Tal como sugeriu Kapferer em 1991 (*in* Aaker, 1997), a atribuição de características humanas à marca ajuda a definir a sua identidade. Por isso, durante a entrevista ao director, foi-lhe pedido que caracterizasse a empresa como se de uma pessoa se tratasse realmente. Características como “mulher jovem, preocupada em ser muito competente, profissional, honesta, a retribuir o que recebe, generosa, simpática, muito amigável e pouco agressiva”, foram apontadas como integrantes da identidade actual da empresa.

Seguidamente, uma outra questão pedia ao director que, da mesma forma, caracterizasse a pessoa que a empresa ambiciona ser. Nesse momento, a identidade desejada da empresa foi descrita como sendo “uma jovem ágil, de pensamento rápido, original e mais agressiva”.

Reflectindo sobre a metodologia de análise da identidade corporativa proposta por Balmer *et al* (2009), o modelo “*REDS AC³ID Test*”, é possível diagnosticar uma dissonância entre estas duas identidades, ou seja, a identidade desejada (resultante da visão corporativa) é diferente da identidade actual, que emana da interpretação e adaptação dessa visão ao contexto actual da

empresa. E, uma vez que a falta de agressividade, de proactividade e de originalidade da empresa são já considerados pelo director como pontos fracos, é aconselhável que os gestores e consultores da empresa identifiquem a causa do problema, analisem as prioridades e estabeleçam a estratégia mais urgente, importante ou, simplesmente, desejável, através de um eventual plano de melhoria que permita adequar a identidade actual às verdadeiras necessidades do mercado.

4.4.2. Qual a imagem percebida pelos colaboradores?

Foi também provado por McEnally e De Chernatony (1999) que a imagem da marca expressa através de características de personalidade é um componente crucial do sucesso da marca entre o seu público, especialmente se essa imagem incorporar características pessoais e humanas. Por outro lado, essa é uma técnica que facilita a avaliação e quantificação da imagem de uma marca e permite compará-la com outras marcas. Deste pressuposto resultou o modelo de avaliação da personalidade da marca proposto por Aaker (1997) e que foi aplicado nesta investigação.

Como tal, as respostas à questão 1 dos questionários permitiram caracterizar os principais traços da personalidade da empresa segundo a opinião do director e dos colaboradores e, posteriormente, opinar sobre as possíveis diferenças entre a imagem pretendida e a imagem interna.

Assim sendo, a imagem pretendida pelo director inclui os 15 traços apontados, com especial relevo para as dimensões da sinceridade (realista, honesta, alegre), do entusiasmo (ousada, imaginativa, inovadora) e da competência (confiável, inteligente), características que são coerentes com a identidade desejada que foi registada durante a entrevista.

Por outro lado, a imagem interna expressa pelos colaboradores reflectiu essencialmente as dimensões da competência (confiável, inteligente, bem sucedida) e da robustez (resistente, firme), sendo também considerada muito honesta e superior.

Resumindo, comparando a imagem desejada e a imagem interna, verifica-se que o único ponto de concordância reside na dimensão da competência, o que também é coerente com a imagem externa que o director admitiu existir durante a entrevista.

Por outro lado, a análise da imagem interna de acordo com a antiguidade prova que esta é mais desfavorável quanto menor for a antiguidade na empresa, ou seja, a empresa tem uma imagem inferior aos olhos dos colaboradores com menos de 10 anos de contrato. Este facto talvez se explique com o testemunho do director sobre a recente preocupação da organização em criar uma identidade própria e definir formalmente a sua missão e valores, juntamente com uma renovação da sua imagem gráfica. Na sua opinião, “a empresa sofre ainda as dores de crescimento” e, naturalmente, ainda não completou este processo de comunicação da sua identidade aos funcionários, logo, é expectável que apenas os colaboradores mais antigos tenham um conhecimento mais profundo do significado e valor da empresa.

Da mesma forma, verifica-se que a equipa de vendas da Divisão A e os colaboradores responsáveis pela cobertura da região sul têm uma perspectiva da imagem menos favorável, ao contrário da equipa de vendas da Divisão B e dos colaboradores com clientes a nível nacional que possuem imagens superiores. Este achado é coerente com algumas informações adiantadas pelo director no momento da entrevista, segundo o qual existe uma diferença de percepção do valor da empresa entre os clientes da Divisão A e os da Divisão B. Nas palavras do director, a Divisão B é líder incontestável e prestigiada na sua área de actuação e os seus produtos são altamente valorizados pelo cliente, ao contrário dos clientes da Divisão A, que vêem a empresa como muito competente mas mais distante e inferior, logo, é de compreender que as respectivas equipas de vendas acompanhem essas percepções, pois, segundo Christensen e Askegaard (2001), a imagem formada aos olhos do público-alvo afecta igualmente as percepções e atitudes dos funcionários. Por outro lado, o director revelou na entrevista que a Divisão B tem um nível hierárquico intermédio (entre o director e a equipa de vendas) que estabelece relações mais próximas e frequentes com os colaboradores e clientes, o que não se verifica na Divisão A, facto que também poderá justificar a diferença entre as imagens internas de ambas as equipas de vendas.

4.4.3. Qual o grau de congruência entre a identidade e a imagem da empresa?

Idealmente, a identidade e a imagem devem estar alinhadas, ou seja, os valores e comportamentos da empresa e dos seus funcionários devem ser congruentes com a imagem desejada pela empresa e a imagem percebida pelos clientes (De Chernatony, 1999). Daí a importância de comparar identidade, imagem interna e imagem externa.

Assim, de acordo com os resultados já analisados, verifica-se que a identidade corporativa é coerente com a imagem pretendida pelo director, que posiciona a empresa nas dimensões da sinceridade, entusiasmo e competência.

Já a análise da imagem interna, demonstra que a média dos colaboradores identifica as principais características da empresa dentro das dimensões da competência e robustez. E, embora se verifique um ponto de concordância entre ambas as visões no que respeita à dimensão competência, é notória a incongruência entre ambos os conceitos que, independentemente da função, antiguidade ou região do funcionário, revela um grande desfasamento entre a imagem pretendida pelo director e a percebida pelos colaboradores. Os resultados sugerem, por isso, uma evidente falta de realismo entre o que é emitido pela empresa e o que é captado internamente, tal como alertavam Burt e Sparks (2002). E, como o processo de comunicação externa da empresa pode sofrer distorções devido a falhas no alinhamento interno, sugere-se à Direcção da empresa uma reflexão sobre o processo de transmissão da identidade em imagem de marca, proposto por Janonis e Virvilaité (2007), segundo os quais são essenciais alguns elementos para a definição de uma identidade consistente com a imagem que se pretende criar. Assim, uma vez que parecem existir pontos comuns de reconhecimento entre as características da empresa como “marca” e como “bem”, aconselha-se uma análise aos elementos da empresa como “símbolo” e como “personalidade”, cruciais nas relações que uma empresa pretende estabelecer com clientes e colaboradores e no desenvolvimento de sentimentos de satisfação e pertença.

Por último, a análise das respostas às questões 2 e 3 permite concluir que a esmagadora maioria dos colaboradores acredita na boa imagem da empresa, tanto interna como externa, verificando-

se, por isso, a congruência entre os conceitos. Ainda assim, não é possível ignorar uma pequena vantagem da imagem externa sobre a imagem interna, facto que se pode relacionar com as declarações do director durante a entrevista, segundo o qual os colaboradores “eventualmente transmitem uma terceira imagem, nem a minha nem a deles, algo no meio. Transmitem seguramente uma imagem séria, competente e profissional (atributos que a empresa defende e promove), mas “filtram” um pouco a imagem menos boa que têm para não a transparecer ao cliente”.

Resumindo, por um lado, verifica-se incongruência entre a identidade e a imagem interna que, apesar de considerada boa ou muito boa, fica aquém da pretendida pela organização. Por outro lado, os resultados demonstram uma clara congruência entre as imagens interna e externa, embora a última seja ainda mais favorável. Podemos, então, classificar esta relação, de acordo com a matriz de Albert e Whetten (1995), como uma congruência positiva, por se verificar que os membros da organização avaliam de forma positiva ambas as imagens. Também neste caso se verificou a teoria dos autores, segundo os quais as pessoas tentam sempre manter uma consistência cognitiva, diminuindo dissonâncias, apesar de haver situações sugestivas de algum desequilíbrio, por isso, é natural que os colaboradores tenham aproximado a sua avaliação das imagens interna e externa.

4.4.4. Existe alguma relação entre a avaliação da imagem interna e os sentimentos de satisfação e pertença dos colaboradores?

Também Saracco (2005) defende que, como pessoas, tentaremos sempre usar de alguma coerência entre aquilo em que cremos, o que pensamos e o que fazemos, daí que cada um, de acordo com o seu conjunto de valores, se comporte de uma entre duas formas: traduzindo um sentimento de pertença ou acentuando a sua individualidade.

Neste sentido, de forma a avaliar o tipo de comportamento adoptado pelos colaboradores desta empresa, foi-lhes solicitado que respondessem à questão 4 do questionário, avaliando o nível de concordância com algumas afirmações. Como exposto anteriormente, a média dos

colaboradores, reconhece o impacto que a sua postura tem na divulgação da identidade corporativa e nos objectivos da empresa, faz por aplicar os valores e missão no seu dia-a-dia e no contacto com os clientes e, por último, 80% confessam-se satisfeitos ou muito satisfeitos por pertencer a esta organização. Desta forma, os resultados apontam no sentido dos colaboradores optarem por assumir um sentimento de pertença à organização.

Mais ainda, em relação ao processo evolutivo de apoio interno à marca apresentado por Saracco (2005), é possível posicionar os colaboradores no 3º nível, na fase da participação, em que os funcionários, para além demonstrarem interesse por entender as acções da empresa, os seus objectivos e o papel que cada um desempenha na estrutura, acreditam na proposta de valor da empresa. Esta avaliação é apoiada pelas respostas em que confessam conhecer a identidade da empresa, reconhecer totalmente o esforço que a organização tem feito para a divulgar e se empenhar em encarnar e transmitir essa identidade aos clientes.

Ainda assim, este processo continua em franco desenvolvimento, uma vez que muitos ainda duvidam do valor da comunicação da identidade corporativa no cumprimento dos objectivos da empresa e na sua estratégia de comunicação e, por isso, ainda não alcançaram a fase da confiança absoluta em tudo o que a empresa faz e transmite, essencial para atingir o nível de encantamento, que é o objectivo supremo da organização.

Assim, apesar de não se demonstrar correlação estatística entre a imagem interna e o sentimento de pertença dos colaboradores, comprova-se a existência de uma relação significativa entre a avaliação da imagem interna e a satisfação dos colaboradores, confirmando o prisma de análise de Davies *et al* (2004). Neste caso, a imagem interna positiva que os colaboradores atestam, realmente contribui para a sensação de satisfação, que se traduz em altas taxas de retenção, podendo, assim, recomendá-la a outros como um bom local de trabalho e/ou digna da confiança dos seus clientes. Por isso se compreende que esta organização mantenha até hoje colaboradores desde o dia da sua abertura.

4.4.5. Existe alguma relação entre a avaliação da imagem interna e os meios de comunicação interna usados na empresa?

De acordo com Ruão (2000), os conceitos “identidade”, “comunicação” e “imagem” estão inevitavelmente interligados, daí que seja sempre mais vantajoso para a empresa preparar os conteúdos e os meios com que pretende comunicar com os seus públicos. Mas, para além da comunicação para o exterior, é imperativo começar por comunicar internamente, pelo colaborador (Baptista, 2009).

Esta investigação analisou a importância atribuída aos vários meios de comunicação interna usados na empresa e, apesar das opiniões do director e dos colaboradores diferirem, existem pontos em comum que as aproximam, ou seja, o director privilegia as reuniões (gerais e específicas), as conferências telefónicas e o *email*, enquanto os colaboradores preferem as reuniões por divisão, as chamadas telefónicas e a intranet ou partilha de *drives*. Isto demonstra que todos concordam com a importância que os meios orais e electrónicos de comunicação têm na comunicação interna, apesar dos colaboradores demonstrarem vontade em abranger mais instrumentos electrónicos. De acordo com Smith (2008), os meios orais são realmente os mais tradicionais e frequentemente usados no seio das empresas, mas as novas tecnologias e os meios electrónicos rapidamente lhes vão tirando protagonismo. Ora esta empresa parece seguir a tendência ao querer abraçar os novos meios electrónicos tanto quanto possível.

Uma comunicação bem feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem global da empresa. A comunicação deve, por isso, ser coerente e consistente com a imagem que a empresa pretende transmitir (Baptista, 2009). Desta forma, era importante averiguar se os meios usados nesta empresa ajudam a concretizar este objectivo. Assim, os resultados da análise de correlação revelaram a existência de uma relação significativa entre a imagem interna e a importância que os colaboradores atribuem às reuniões, quer sejam gerais ou específicas. Isto significa que, sendo este um dos meios preferidos pelos membros da organização e, ainda, beneficiar a imagem interna da empresa, as reuniões deverão continuar a ser um veículo de transmissão de informação crucial, usado com a frequência

necessária e rentabilizado no sentido de transmitir os tipos de informações menos eficazmente comunicados.

A este respeito, os resultados da análise da eficácia dos meios de comunicação interna revelaram, uma vez mais, lacunas entre a perspectiva do director e a dos colaboradores da empresa, verificando-se apenas alguma concordância quanto à comunicação medianamente eficaz de decisões da direcção internacional, de normas e procedimentos e de novos produtos.

Mas Almeida (2003) acredita que, qualquer que seja a política de comunicação interna implementada na empresa, não deve ter como objectivo promover apenas o produto, mas sim criar um sentimento de pertença que exprima uma preocupação individual e colectiva perante a envolvente interna e externa. Sugere-se, por isso, que os momentos das reuniões sejam utilizados pela Direcção para transmitir informações relativas a decisões de nível local, novidades sobre a estrutura e outros departamentos, os quais foram apontados pelos colaboradores como menos eficazmente comunicados actualmente.

Por último, verificou-se que, dada a pequena estrutura da empresa, não existe um plano de comunicação nem um departamento ou grupo de trabalho que dele se ocupe. Ainda assim, aconselha-se à organização a elaboração um plano de comunicação interna, consistente, eficaz e com objectivos bem definidos, tal como sugere Jardillier (*in* Baptista, 2009):

- *1º Objectivo: Divulgar a identidade, missão e estratégia corporativa*

É fundamental promover uma divulgação clara da missão, cultura, valores e estratégia da empresa, especialmente aos sub-grupos de colaboradores mais recentes, da Divisão A e da região sul, em que se verificou um maior distanciamento entre a imagem pretendida e a interna.

Para isso, sugere-se a distribuição de um “Welcome Kit” aos novos elementos da empresa, logo no primeiro dia de trabalho, que contenha a definição formal da identidade corporativa, a publicação das normas, políticas e procedimentos da empresa, informação

sobre a estrutura e outros departamentos e brindes com registo da identidade gráfica da empresa.

Para melhor divulgar a identidade corporativa aos actuais colaboradores, sugere-se a realização frequente de reuniões por divisão, um meio que provou a sua eficácia na comunicação interna, de forma a promover o diálogo, a transmissão de informações e sugestões, para além de aproximar a Direcção da restante estrutura e quebrar o distanciamento hierárquico.

▪ *2º Objectivo: Dinamizar o fluxo da comunicação organizacional interna*

Para melhor gerir uma empresa, é necessário possuir informação, não só do que se passa no meio envolvente, mas também do que se passa internamente. A comunicação deve, por isso, ser multidireccional e, tanto a Direcção como os colaboradores, devem trocar informações relativas às actividades desenvolvidas e estabelecer entre todos um trabalho e espírito de equipa.

Actualmente, a forma mais prática de fazer circular a informação é através das novas tecnologias, facto inteiramente partilhado pelos colaboradores desta empresa, que estão já bastante receptivos à sua utilização.

Assim, aconselha-se a rentabilização da intranet, uma plataforma *online*, que pode ser actualizada a qualquer momento, permitindo que todo o tipo de informação corporativa seja partilhada rapidamente por qualquer elemento, independentemente da região onde se encontre.

Apesar de existir intranet nesta empresa, ela estará subaproveitada pela Direcção e/ou seus departamentos, sendo utilizada essencialmente na partilha de documentos e informações sobre produtos. É internacional, acessível a todos os colaboradores dos vários países onde a empresa é representada e, por isso, bastante impessoal e pouco própria à transmissão de informação de nível local.

Assim, sugere-se a criação de uma página portuguesa, aproveitando o domínio da intranet existente ou criando uma nova página *online*, acessível também a clientes, onde seja possível:

- Divulgar notícias recentes sobre a empresa na página inicial (notícias da comunicação social, eventos agendados, novas normas/procedimentos, abertura de novas posições na estrutura, novos elementos);
 - Uma área reservada aos colaboradores (marcação de reuniões gerais, reserva de salas, *newsletters*, publicação de resultados, marcação de férias, lista telefónica interna, partilha de *templates* e formulários);
 - Uma área reservada a cada departamento (marcação de reuniões específicas, partilha de relatórios periódicos, acompanhamento de projectos, informação sobre clientes, catálogo de produtos).
- *3º Objectivo: Fomentar o sentimento de pertença dos colaboradores*

Os recursos humanos de uma empresa são um importante veículo de comunicação devido ao seu papel relevante na transmissão do valor e dos objectivos da empresa aos clientes. Assim, para os manter motivados, é importante estabelecer medidas que visem fomentar o seu sentido de pertença em relação à empresa.

Apesar da grande maioria dos colaboradores se confessar satisfeito por pertencer a esta organização, ainda há 20% que não concorda com esta afirmação, facto que é crucial conhecer com mais detalhe e corrigir, sob pena de poderem influenciar negativamente os elementos agora satisfeitos.

Para isso, deve ser incentivada a participação activa de cada colaborador, fazendo com que todos sintam que fazem parte da empresa e do seu desenvolvimento, através da criação de um espaço onde seja possível reunir sugestões, ideias, críticas e reclamações. Este processo poderá ser implementado na intranet, de uma forma anónima (para não inibir a participação) e à disposição de todos os colaboradores.

Por outro lado, é também bastante estimulante recolher o feedback dos colaboradores sobre as várias iniciativas da empresa, não só na perspectiva da evolução através da crítica, como também do colaborador, que sente a importância que lhe é dada pela organização através do direito à opinião. Uma vez mais, poderá recorrer-se à intranet para disponibilizar questionários *online* e, assim, assegurar rapidez e adesão a estas iniciativas.

Resumindo, sendo a comunicação um processo contínuo, com objectivos de longo prazo, alerta-se ainda para o facto do plano necessitar de ser acompanhado e revisto periodicamente, por forma a permitir ajustes e adaptações, quer geradas pelo comportamento dos colaboradores, quer por qualquer outro acontecimento que afecte o contexto da empresa.

Capítulo 5. CONCLUSÃO

5.1. Sumário

Este trabalho pretendia avaliar a existência de congruência entre a visão corporativa de uma empresa e a imagem percebida pelos seus colaboradores. Como tal, era crucial conhecer a identidade da empresa e os principais traços que caracterizam a sua imagem interna, para além de verificar a forma como a empresa comunica com os seus colaboradores para, assim, proceder ao diagnóstico de possíveis falhas de comunicação entre a identidade e imagem corporativa e do alinhamento interno da organização neste processo.

No que respeita à identidade corporativa, concluiu-se existir uma dissonância entre a identidade desejada (resultante da visão corporativa e, neste caso, caracterizada como sendo jovem, ágil, de pensamento rápido, original e agressiva) e a identidade actual (resultante da adaptação dessa visão ao contexto actual da empresa, no caso descrita como jovem, competente, honesta, simpática e amigável).

Mas, sendo a multiplicidade de identidades uma realidade inultrapassável (Ruão, 2001), é importante que a Direcção saiba aproveitar esta variedade de facetas e os seus benefícios, sem com isso gerar inconsistências ou conflitos (Pratt e Foreman, 2000b). Por isso se sugere a reavaliação da identidade desejada de acordo com o modelo “*REDS AC³ID Test*” (Balmer *et al*, 2009), a fim de analisar se a falta de agressividade, proactividade e originalidade da empresa são um problema, bem como a sua causa e qual a estratégia que lhes permite adequar a identidade actual às verdadeiras expectativas do mercado.

Seguidamente, diagnosticou-se também a incongruência entre a imagem pretendida e a imagem interna, ou seja, usando o modelo de avaliação da personalidade da marca proposto por Aaker (1997), verificou-se que a imagem pretendida pelo director inclui as dimensões sinceridade, entusiasmo e competência, enquanto que a imagem interna assenta nas dimensões da competência e da robustez, sendo que a dimensão entusiasmo foi a que revelou maior distanciamento entre as duas visões.

Os resultados sugerem, por isso, uma evidente falta de realismo entre o que é emitido pela empresa e o que é captado internamente, especialmente em relação à percepção dos colaboradores com menos de 10 anos de contrato, funções comerciais na Divisão A e da região sul. Mesmo assim, a esmagadora maioria dos colaboradores acredita na boa imagem da empresa, tanto interna como externa, verificando-se, por isso, uma congruência positiva entre estes conceitos.

Diagnosticada que está a incongruência entre a identidade e a imagem interna, importava definir a existência de uma relação entre a imagem interna e os sentimentos de satisfação e pertença dos colaboradores e, também, a avaliação da eficácia dos meios de comunicação interna.

A este respeito, os resultados estabelecem uma correlação forte e positiva entre a avaliação da imagem e a satisfação, ou seja, verifica-se que, quanto maior a satisfação dos colaboradores, mais favorável é a sua avaliação da imagem interna. Por outro lado, apesar de demonstrarem sentimentos de pertença à organização, não se comprovou uma relação estatística com a sua avaliação da imagem interna.

Em relação à comunicação interna, conclui-se a existência de uma correlação significativa entre a imagem interna e a importância que os colaboradores atribuem às reuniões, quer sejam gerais ou específicas, daí sugerir-se à Direcção a rentabilização dos momentos das reuniões para transmitir os tipos de informações menos eficazmente comunicados que, neste caso, foram apontados como sendo as decisões de nível local e novidades sobre a estrutura e outros departamentos.

Por último, considera-se que a elaboração de um plano de comunicação interna consistente, eficaz e com objectivos bem definidos, iria beneficiar o processo de transmissão da identidade em imagem e, conseqüentemente, diminuir a incongruência verificada entre ambos os conceitos.

5.2. Perspectivas de Investigação Futura

Este trabalho debruçou-se sobre a temática da identidade corporativa e a forma como esta é transmitida e percebida pelos colaboradores de uma empresa, tendo-se avaliado a congruência entre os conceitos e a eficácia da comunicação interna.

Porém, esta investigação tem algumas limitações que, sendo reconhecidas, deverão ser ultrapassadas em futuros trabalhos, como sejam a dimensão da empresa. Neste caso, o estudo recaiu apenas sobre a empresa representante em Portugal, que apresenta uma estrutura pequena, de apenas 20 funcionários. Todavia, está dependente da Direcção internacional, assim como de vários departamentos, os quais não foi possível auscultar. Da mesma forma, as reduzidas diferenças encontradas entre os sub-grupos de colaboradores podem justificar-se pela sua dimensão, o que impediu uma análise mais profunda sobre os motivos que afectam as percepções dos vários elementos.

Por outro lado, novas questões foram surgindo que, por motivos de tempo e da organização sobre a qual se desenvolveu a investigação, não foi possível apurar. Mas como sugestão para investigações futuras, destacam-se algumas:

- De que forma a Direcção global da empresa gere a transmissão da identidade corporativa?
- Quais os motivos que levam à insatisfação de alguns colaboradores?
- O que falta à empresa para conduzir os colaboradores ao nível do “encantamento”, no que respeita ao modelo de apoio interno à marca?
- Qual o impacto da implementação de um plano de comunicação interna?
- Qual a imagem externa da empresa, comparativamente à imagem interna?
- Qual o modelo de comunicação externa usado?

Só assim será possível compreender na totalidade como o processo de transmissão da identidade em imagem está a ser conduzido e completar o conceito do *branding* interno aplicado a esta empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1996) Measuring Brand Equity Across Products and Markets, *California Management Review*, 38, 102-120.
- Aaker, J. (1999) The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion, *Journal of Marketing Research*, 36, 45-57.
- Aaker, J. (1997) Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Abratt, R. (1989) A New Approach to the Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, 5, 63-76.
- Albert, S. e D. Whetten (1985) Organizational Identity (Editorial), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Almeida, V. (2003) *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa, Áreas Editora.
- Andrade, R. (2000) *Institucionalizações e Colapsos de Sentido nas Organizações*, Lisboa, Universidade Lusófona.
- Andreassen, T e B. Lindestad (1998) Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers with Varying Degrees of Service Expertise, *International Journal of Service Industry Management*, 9, 7-23.
- Argenti, P. (2002) *The Fast Forward MBA Pocket Reference*, 2ª Edição, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Aurfreiter, N., D. Elzina e J. Gordon (2003) Better Branding, *The McKinsey Quarterly*, 4.
- Azoulay, A. e J. Kapferer (2003) Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?, *Journal of Brand Management*, 11, 143-155.
- Balmer, J. (2008) Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image, *European Journal of Marketing*, 42, 879-906.
- Balmer, J. (2002) *Mixed Up Over Identities*, Working Paper nº 2/32, Bradford University School of Management. [citado em 7 de Novembro de 2009]. Disponível em URL: http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-32.pdf.
- Balmer, J. (2001a) Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog, *European Journal of Marketing*, 35, 248-291.

- Balmer, J. (2001b) From the Pentagon: A New Identity Framework, *Corporate Reputation Review*, 4, 11-22.
- Balmer, J. e G. Soenen (1999) The ACID Test of Corporate Identity Management, *Journal of Marketing Management*, 15, 69-92.
- Balmer, J., H. Stuart e S. Greyser (2009) Corporate Strategy - Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 20th Century, *California Management Review*, 51, 6-23.
- Baptista, A. (2009) *Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra*, Monografia não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Barich, H. e P. Kotler (1991) A Framework for Marketing Image Management, *Sloan Management Review*, 32, 94-104.
- Benbasat, I., D. Goldstein e M. Mead (1987) The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, *MIS Quarterly*, Sep, 369-386.
- Berthon, P., M. Ewing e L. Hah (2005) Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- Birtwistle, G., I. Clarke e P. Freathy (1999) Store Image in the UK Fashion Sector: Consumer versus Retailer Perceptions, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9, 1-16.
- Brandão, E. e B. Carvalho (2003) Imagem Corporativa: O Marketing da Ilusão, in Duarte, J. (org) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*, 2ª Edição, São Paulo, Atlas.
- Burt, S. e L. Sparks (2002) Corporate Branding, Retailing and Retail Internationalization, *Corporate Reputation Review*, 5, 194-212.
- Camara, P., P. Guerra e J. Rodrigues (2007) *Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 7ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cascio, W. e J. Boudreau (2011) *Investing in People – Financial Impact of Human Resources Initiatives*, 2ª Edição, New Jersey, Pearson Education.
- Cegarra, J-J. (1991) L'Identité Nominale du Produit, *Reveu Française de Gestion*, 84, 5-18.
- Cebat, J., B. Babin e P. Kollias (2002) What Makes Contact Employees Perform? Reactions to Employee Perceptions of Managerial Practices, *International Journal of Bank Marketing*, 20, 325-332.

- Christensen, L e S. Askegaard (2001) Corporate Identity and Corporate Image Revisited: a Semiotic Perspective, *European Journal of Marketing*, 35, 292-315.
- Costa, J. (2003) *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, 2ª Edição, Buenos Aires, La Crujia Editores.
- Coutinho, C. e J. Chaves (2002) O Estudo de Caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal, *Revista Portuguesa de Educação*, 15, 221-243.
- Davies, G e R. Chun (2002) Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand, *Corporate Reputation Review*, 5, 144-158.
- Davies, G., R. Chun, R. Silva e S. Roper (2004) Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7, 125-146.
- De Chernatony, L. (1999) Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.
- De Chernatony, L. e S. Drury (2004) Identifying and Sustaining Services Brands Values, *Journal of Marketing Communications*, 10, 74-93.
- De Chernatony, L. e F. Riley (1998) Defining a “Brand”: Beyond the Literature With Experts’ Interpretations, *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.
- De Chernatony, L. e S. Segal-Horn (2001) Building on Services Characteristics to Develop Successful Service Brands, *Journal of Marketing Management*, 17, 645-669.
- De Ruyter, K. e M. Wetzels (2000) The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extensions, *Journal of Economics Psychology*, 21, 639-659.
- Delgado-Ballester, E. e J. Munera-Alemán (2005) Does Brand Trust Matter to Brand Equity?, *Journal of Product and Brand Management*, 14, 187-196.
- Dichter, E. (1985) What’s in an Image, *Journal of Consumer Marketing*, 2, 75-79.
- Dortok, A. (2006) A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 8, 322-338.
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case-Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Fortin, M (2009) *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures, Lusodidacta.
- Gardner, B. e S. Levy (1955) The Product and the Brand, *Harvard Business Review*, 33, 33-39.

- Gensch, D. (1978) Image Measurement Segmentation, *Journal of Marketing Research*, 15, 384-394.
- Gilly, M. e M. Wolfinger (1998), Advertising's Internal Audience, *European Journal of Marketing*, 62, 69-88.
- Gioia, D., M. Shultz e K. Corley (2000) Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, *The Academy of Management Journal*, 25, 63-81.
- Girod, J. (2005) The Human Resource Management Practice of Retail Branding, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33, 514-530.
- Grocott, C. (1974) Newspaper Advertising and the Small Retail Store's Image, *Journal of Small Business Management*, 12, 7-15.
- Hadkinson, G. (2005) Destination Brand Images: a Business Tourism Perspective, *Journal of Services Marketing*, 1, 24-32.
- Heath, A. e D. Scott (1998) The Self-Concept and Image Congruence Hypothesis: an Empirical Evaluation in the Motor Vehicle Market, *European Journal of Marketing*, 32, 1110-1123.
- Herrera, J. e T. Blanco (2009) *Imagen Corporativa: Influencia en la Gestión Empresarial*, Madrid, ESIC Editorial.
- Hill, M. e A. Hill (2002) *Investigação por Questionário*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Infopédia. Publicação online. Enciclopédia e Dicionários Porto Editora. Porto: 2003-2011. Disponível em URL: <http://www.infopedia.pt>.
- Imscher, M. (1993) Modeling the Brand Equity Concept, *Marketing and Research Today*, 21, 102-110.
- Ivy, J. (2001) Higher Education Institution Image: a Correspondence Analysis Approach, *The International Journal of Educational Management*, 15, 276-282.
- Janonis, V. e R. Virvilaitė (2007) Brand Image Formation, *Engineering Economics*, 2, 78-88.
- Joachimsthaler, E. e D. Aaker (1999) Building Brands Without Mass Media, *Harvard Business Review in Brand Management*, 1-10.
- Kay, M. (2006) Strong Brands and Corporate Brands, *European Journal of Marketing*, 40, 742-760.
- Kapferer, J. (1997) *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2ª Edição, Londres, Kogan Page.

- Keller, K. (2003) Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge, *Journal of Consumer Research*, 29, 595-601.
- Keller, K. (1999) Measuring Brand Power: Validating a Model of Optimizing Brand Equity, *Journal of Product and Brand Management*, 8, 170-184.
- Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Kinneer, T. e J. Taylor (1996) *Marketing Research – an Applied Approach*, 5ª Edição, New York, McGraw-Hill.
- Knapp, D. (1999) Brand Equity, *Risk Management*, 46, 71-74.
- Kotler, P. (2008) *Marketing para o Século XXI*, 4ª Edição, Lisboa, Editorial Presença, 97.
- Lencastre, P. (2004) A Marca, in Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J.V. Rodrigues (eds) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 166.
- Levitt, T. (1980) Marketing Success through Differentiation of Anything, *Harvard Business Review*, 58, 83-91.
- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J.V. Rodrigues (2004) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Madhavaram, S., V. Badrinarayanan e R. McDonald (2005) Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy, *Journal of Advertising*, 34, 69-80.
- Markwick, N. e C. Fill (1997) Towards a Framework for Managing Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, 31, 396-409.
- McEnally, M. e L. De Chernatony (1999) The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations, *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 1-30.
- Melewar, T. e E. Jenkins (2002) Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, 5, 76-90.
- Moreira, C. (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nandan, S. (2005) An Exploration of the Brand Identity – Brand Image Linkage: a Communications Perspective, *Journal of Brand Management*, 12, 264-278.

- Opitz, I. e M. Hinner (2003) Good Internal Communication Increases Productivity, *Freiberg Technical University Working Papers*, 7, 1-23.
- Osório, M. (2006) *A Marca “Rota do Românico do Vale do Sousa”*, Monografia não publicada, Universidade do Porto.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml e L. Berry (1985) A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Park, C, B. Jaworski e D. MacInnis (1986) Strategic Brand Concept – Image Management, *Journal of Marketing*, 50, 135-145.
- Perez, C (2004) *Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Prahalad, C. e G. Hamel (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 2-14.
- Pratt, M. e P. Foreman (2000) Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *The Academy of Management Journal*, 25, 18-42.
- Pratt, M. e P. Foreman (2000b) The Beauty of and the Barriers to Organizational Theories of Identity, *The Academy of Management Journal*, 25, 141-143.
- Quivy, R. e L. Van Campenhoudt (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição, Lisboa, Gradiva.
- Reilly, R. e R. Schweih (1998) *Valuing Intangible Assets*, Nova Iorque, McGraw-Hill.
- Rego, A. (1999) *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Ruão, T. (2003) As Marcas e o Valor da Imagem: a Dimensão Simbólica das Actividades Económicas. Publicação online. Universidade do Minho. Braga [citado em 8 de Outubro de 2009]. Disponível em URL: <http://bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>
- Ruão, T. (2001) O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. Comunicação apresentada ao II Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. Publicação online. Universidade do Minho. Braga [citado em 8 de Novembro de 2009]. Disponível em URL: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf.
- Ruão, T. (2000) A Comunicação de Imagem – Um Estudo de Caso, *Cadernos do Noroeste*, 14.

- Ruão, T. e M. Farhangmer (2000) A Imagem de Marca: Análise das Funções de Representação e Apelo no Marketing das Marcas. Um estudo de Caso, *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Universidade do Minho, Braga.
- Salzer-Mörling, M. e L. Strannegard (2004) Silence of the Brands, *European Journal of Marketing*, 38, 224-238.
- Saracco, C. (2005) “Branding” Interno: Las Buenas Acciones Empiezan por Casa, *Márketing e Ventas*, 71, 42-49.
- Schmitt, H., A. Simonson e J. Marcus (1995) Managing Corporate Identity and Image, *Long Range Planning*, 28, 82-92.
- Schultz, D. (1999) What We Don’t Know, *Marketing Management*; 8, 11-15.
- Scott, S. e V. Lane (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *The Academy of Management Journal*, 25, 43-62.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 4ª Edição, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Shapiro, C. (1982) Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation, *The Bell Journal of Economics*, 13, 20-35.
- Sheth, J., B. Newman e B. Gross (1991) Why We Buy, What We Buy: A Theory of Consumption Values, *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- Shimp, T. (2002) *Propaganda e Promoção – Aspectos Complementares da Comunicação Integrada de Marketing*, 5ª Edição, Porto Alegre, Bookman.
- Silva, D. (2005) *Crise de Identidade*, Monografia não publicada, Universidade do Paraná [citado em 25 de Outubro de 2010]. Disponível em URL: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2005/R1511-1.pdf>.
- Smith, L. (2008) *Effective Internal Communications*, 2ª Edição, Londres, Kogan Page Limited.
- Thill, J. e C. Bovée (1996) *Excellence in Business Communication*, 3ª Edição, New York, McGraw-Hill.
- Tosti, D. E R. Stotz (2001) Brand: Building Your Brand From the Inside-Out, *Marketing Management*, 10, 28-33.
- Upshaw, L. (1995) *Building Brand Identity: a Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Vásquez, R. (2007) Identidade de Marca, Gestão e Comunicação, *Organicom*, 7, 199-211.

- Van Heerden, C. (1999) Developing a Corporate Image Model, *South African Journal of Economics and Management Sciences*, 2, 492-508.
- Van Rekom, J. (1997) Deriving an Operational Measure of Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, 31, 410-422.
- Van Riel, C. e J. Balmer (1997) Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management, *European Journal of Marketing*, 31, 340-355.
- Wood, L. (2000) Brands and Brand Equity: Definition and Management, *Management Decision*, 38, 662-669.
- Yeshin, T. (2004) *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*, Amesterdão, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª Edição, Thousand Oaks, Sage Publications.

Anexo 1. ENTREVISTA AO DIRECTOR DA EMPRESA

1. Qual a proposta de valor da empresa? O que oferece ao cliente?

A missão da empresa e os seus valores apontam no sentido de trabalhar para oferecer ao cliente mais controlo sobre a utilização dos nossos produtos, por forma a reduzir os riscos inerentes, portanto o valor que a empresa traz ao mercado e aos seus clientes é o compromisso de trabalhar com esse intuito, tentando sempre oferecer inovação e soluções tecnologicamente diferenciadas, pelo menos é assim que eu a vejo.

2. Como se posiciona a empresa no mercado?

É uma empresa líder, por vezes em vendas, por vezes em inovação. Não temos a arrogância de nos assumirmos como único *player* de valor, mas queremos que todos saibam que trabalhamos com esse objectivo.

3. Como se distingue a empresa da concorrência?

Globalmente, a empresa faz um esforço grande com a entrega de produtos seguros e de qualidade. Tanto quanto me é dado a conhecer, a empresa preocupa-se em produzir soluções com a máxima segurança, mesmo que isso implique alguns compromissos na estética dos produtos. Por outro lado, a empresa esforça-se para transmitir a todos os seus colaboradores a obrigação de se apresentar ao mercado com o estrito cumprimento das normas éticas e do seu código de conduta, pois a empresa prefere não fazer negócio do que fazê-lo infringindo essas normas.

4. Imagine que a empresa é uma pessoa... Como a descreveria? Quem é a empresa na realidade?

Uma mulher jovem, preocupada em ser muito competente, profissional, honesta e a retribuir o que recebe, generosa. Deixada à sua iniciativa, com algum controlo, é simpática, muito amigável e pouco agressiva.

5. Quem ambiciona ser a empresa?

Uma jovem ágil, de pensamento rápido, original. Não está longe de o ser, mas devia ser mais agressiva. Este realmente é um dos nossos pontos fracos.

6. Sente alguma preocupação da empresa, globalmente, em inculcar a sua visão e valores a todos os seus colaboradores?

Sim. Globalmente, esta é uma empresa jovem, com pouco mais de 30 anos de existência e, apesar da sua grande dimensão, parece-me ser muito pouco tempo para criar uma identidade própria, uma cultura própria. E, se pensarmos que só estamos em Portugal há cerca de 20 anos, melhor se percebe que esses valores ainda não sejam bem conhecidos de todos. Mas tem-se verificado uma grande preocupação por parte da empresa e dos seus órgãos directivos em criar e iniciar esse processo. Por exemplo, só há cerca de 7 anos foi constituído o Departamento Global de Recursos Humanos e, só mais recentemente, foi criado e divulgado um Código de Conduta e transmitidos, formalmente, a missão e valores da empresa, juntamente com a renovação da sua imagem gráfica. Enfim, é uma empresa que sofre ainda as dores de crescimento.

7. Quais considera serem os atributos da empresa mais valorizados pelo cliente?

Tenho alguma dificuldade em identificar os atributos, porque a percepção que o mercado tem da empresa difere muito entre os vários utilizadores. A empresa opera em 2 grandes áreas, numa delas desde a sua origem, com grande tradição e liderança, e na outra mais recentemente, com uma posição menos relevante. A empresa iniciou a sua actividade na área de mercado da Divisão B e ainda hoje é líder incontestável nessa área, por isso, quando os seus utilizadores se referem a esses produtos, tratam-no como um *must have*, um produto de referência, com prestígio. Claro que a concorrência é feroz, mas o produto é valorizado e o cliente paga um preço elevado por ele. Neste caso, para além das excelentes características do produto, a relação da empresa com estes clientes é bastante mais próxima e os clientes respeitam-nos imenso. O mesmo não se passa na área de actuação da Divisão A, onde, de facto, não somos líderes e o mercado nos vê de outra forma. Penso que isso se deve a, no passado, não termos sido tão tecnologicamente avançados como outros concorrentes, facto que estamos actualmente em posição de modificar. Os clientes desta área vêem-nos como

um grupo de gente simpática, competente, esforçada, com grande capacidade técnica, mas, mais uma vez, pouco agressiva, algo distantes e não conseguimos que nos vejam para além do nosso produto.

8. Então o que acha que lhes falta aos olhos dos clientes?

Eventualmente, falta-lhes uma forma de ligação diferente, pois vejo certos clientes com uma grande ligação pessoal a colaboradores de outras empresas e que não vejo com as pessoas da nossa empresa. As relações que se ganham e estabelecem ao longo dos anos são mantidas a um nível estritamente profissional, daí que conclua que a nossa relação profissional com os clientes não tem o mesmo peso da relação de amizade que estabelecem com a concorrência. E como não somos interesseiros e pouco ou nada agressivos, não nos dispomos a fingir algo que não somos, a mostrar disponibilidade que não temos... Por outro lado, falta-nos iniciativa para responder às necessidades do mercado, ou seja, abordarmos os clientes e as situações antes de sermos chamados a fazê-lo. Os nossos clientes valorizam muito a iniciativa, não gostam de solicitar a nossa ajuda ou os nossos serviços, preferem que nos disponibilizemos.

9. E como é a empresa vista pelos funcionários?

Eu acho que a empresa é vista como sendo lenta, pouco simples, pouco ágil, demasiado cumpridora, forreta, com pouca disponibilidade para responder às solicitações dos clientes e do mercado, e tudo isto porque “a galinha da vizinha é sempre melhor que a minha”. Acredito que, no fundo, todos a vêem como eu, uma jovem, competente, generosa... mas, no seu dia-a-dia, acho que a vêem de uma forma diferente.

10. E qual acha ser a imagem que os colaboradores transmitem aos clientes?

Acho, eventualmente, que transmitem uma terceira imagem, nem a minha nem a deles, algo no meio. Transmitem seguramente uma imagem séria, competente e profissional (atributos estes que a empresa defende e promove), mas “filtram” um pouco a imagem menos boa que têm para não a transparecer ao cliente. Não há organizações perfeitas e as pessoas são exigentes, reclamam, mas no que toca à comunicação aos clientes, o profissionalismo que caracteriza toda a equipa, é demonstrado pela boa informação que transmitem.

11. Como é que a empresa comunica com os seus colaboradores?

A empresa, em Portugal, padece de alguns males que advêm da sua estrutura pequena. Todos os colaboradores com funções generalistas acabam por ser sobrecarregados com várias funções que corresponderiam a cargos que não existem ou não estão ocupados. Por exemplo, não existe Departamento de Recursos Humanos e isso compromete a comunicação, pois não existe um processo formal de comunicação interna, mas sim uma forma de estar muito próxima e familiar, que me permite manter uma relação próxima com a maioria dos colaboradores.

12. E que meios de comunicação costuma usar habitualmente?

Mais frequentemente a comunicação 1:1, alguma escrita por email e alguma em reuniões.

13. Como é que a empresa comunica com os seus clientes?

A empresa comunica praticamente só com o utilizador dos nossos produtos, que nem sempre tem o poder de decisão e, basicamente, através dos seus colaboradores, ou seja, a equipa de vendas. Através da Direcção existe alguma comunicação, também dependendo da área de negócio, mas essencialmente através dos vendedores. Ao longo do tempo temos tentado organizar momentos de comunicação, como sejam reuniões de trabalho com, pelo menos, os principais clientes, mas reconheço que esta é uma lacuna a preencher transversalmente a todas as áreas da empresa. Todavia, reconheço que, na Divisão B, em que somos líderes, o *manager* está mais perto do cliente, o que é valorizado pela maioria, que aprecia a proximidade com o poder de decisão da empresa. Para além da equipa de vendas ser mais reduzida, a relação mais próxima e antiga, permite-lhes comunicar de uma forma mais assertiva.

Anexo 2. Questionário ao Director da Empresa

Este questionário tem por objectivo avaliar a sua percepção sobre a identidade da empresa, ou seja, o que ela deve ser e transmitir aos seus clientes. As suas respostas irão ajudar a conhecê-la e compreendê-la melhor. Tendo em conta a sua posição na empresa e experiência, peço-lhe que seja sincero e que responda com a sua verdadeira opinião. As suas respostas são confidenciais. Agradeço, desde já, a sua preciosa colaboração.

1. Classifique de que forma gostaria que a empresa fosse vista pelos seus clientes e colaboradores relativamente a cada uma das seguintes características:

	Nada	Quase nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Quase totalmente	Totalmente
Realista							
Honesta							
Pura							
Alegre							
Ousada							
Espirituosa							
Imaginativa							
Inovadora							
Confiável							
Inteligente							
Bem sucedida							
Superior							
Fascinante							
Resistente							
Firme							

2. Na sua opinião, a imagem global da empresa no mercado é:

Má	Razoável	Boa	Muito boa	Excelente

3. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A missão e os valores defendidos pela empresa (a sua identidade) estão formalmente definidos.					
A empresa tem feito um esforço para que a sua identidade seja do conhecimento de todos.					
A comunicação interna e externa da empresa tem reflectido a sua identidade.					
A comunicação da identidade da empresa tem ajudado a alcançar os seus objectivos.					
O conhecimento da identidade da empresa influencia a <i>performance</i> dos seus colaboradores.					
Estou empenhado em encarnar e transmitir a identidade da empresa aos clientes e colaboradores.					
Sempre que contactam clientes, os colaboradores devem traduzir os valores defendidos pela empresa.					
Eu conheço o impacto que a minha postura tem nos objectivos da empresa.					
Eu desempenho um papel importante no cumprimento da missão da empresa.					

4. Classifique o grau de importância que tem para si cada um dos seguintes meios de comunicação usados dentro da empresa:

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Bastante importante	Muito importante
Reuniões gerais da empresa					
Reuniões específicas por divisão					
Conferências telefónicas (Conf-call, Webex)					
Conversas informais com colegas					
Telefone/Telemóvel					
Email					
Intranet/Drives partilhadas					
Materiais impressos					
Newsletters de departamentos					
Relatórios periódicos					
Manuais de políticas e procedimentos					
Outro: _____					

5. Classifique a comunicação interna na transmissão dos seguintes tipos de informação, em termos da sua eficácia:

	Nada eficaz	Pouco eficaz	Medianamente eficaz	Bastante eficaz	Muito eficaz
Decisões e directrizes da Direcção internacional					
Decisões e directrizes da Direcção local					
Normas, políticas e procedimentos					
Novidades sobre iniciativas e eventos					
Novidades sobre produtos					
Novidades sobre a estrutura/staff					
Novidades sobre outros departamentos					
Outro: _____					

Anexo 3. QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA EMPRESA

O seguinte questionário tem por objectivo avaliar a sua percepção sobre a empresa, ou seja, o que ela lhe parece ser. As suas respostas não vão influenciar o seu desempenho ou o da empresa, mas sim ajudar a conhecê-la e compreendê-la melhor. Tendo em conta a sua experiência e o seu relacionamento com a empresa, peço-lhe que seja sincero(a) e que responda com a sua verdadeira opinião. As suas respostas são confidenciais e anónimas.

Agradeço, desde já, a sua preciosa colaboração.

1. Classifique como lhe parece ser a empresa, relativamente a cada uma das seguintes características:

	Nada	Quase nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Quase totalmente	Totalmente
Realista							
Honesta							
Pura							
Alegre							
Ousada							
Espirituosa							
Imaginativa							
Inovadora							
Confiável							
Inteligente							
Bem sucedida							
Superior							
Fascinante							
Resistente							
Firme							

2. A imagem que tem da empresa é:

Má	Razoável	Boa	Muito boa	Excelente

3. Na sua opinião, a imagem global que os clientes têm da empresa é:

Má	Razoável	Boa	Muito boa	Excelente

4. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu conheço a missão e os valores defendidos pela empresa, ou seja, a sua identidade.					
A empresa tem feito um esforço para que a sua identidade seja do meu conhecimento.					
A comunicação interna e externa da empresa tem reflectido a sua identidade.					
A comunicação da identidade da empresa tem ajudado a alcançar os seus objectivos.					
O conhecimento que tenho da identidade da empresa influencia a minha postura no trabalho.					
Estou empenhado(a) em encarnar e transmitir a identidade da empresa aos clientes.					
Quando contacto clientes, tenho sempre em mente os valores defendidos pela empresa.					
Eu conheço o impacto que a minha postura tem nos objectivos da empresa.					
Eu desempenho um papel importante no cumprimento da missão da empresa.					
Considero-me um colaborador satisfeito por pertencer a esta organização.					

5. Classifique o grau de importância que tem para si cada um dos seguintes meios de comunicação usados dentro da empresa:

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Bastante importante	Muito importante
Reuniões gerais da empresa					
Reuniões específicas por divisão					
Conferências telefónicas (Conf-call, Webex)					
Conversas informais com colegas					
Telefone/Telemóvel					
Email					
Intranet/Drives partilhadas					
Materiais impressos					
Newsletters de departamentos					
Relatórios periódicos					
Manuais de políticas e procedimentos					
Outro: _____					

6. Classifique a comunicação interna na transmissão dos seguintes tipos de informação, em termos da sua eficácia:

	Nada eficaz	Pouco eficaz	Medianamente eficaz	Bastante eficaz	Muito eficaz
Decisões e directrizes da Direcção internacional					
Decisões e directrizes da Direcção local					
Normas, políticas e procedimentos					
Novidades sobre iniciativas e eventos					
Novidades sobre produtos					
Novidades sobre a estrutura/staff					
Novidades sobre outros departamentos					
Outro: _____					

7. Caracterização sócio-demográfica:

Género	Masculino	Feminino

Antiguidade na empresa	Até 3 anos	4 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos

Função na empresa	Vendas CRMD/AF	Vendas CVD	Back-office

Região onde trabalha	Norte	Sul	Nacional