

# AVALIAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE CONCEITOS E PRÁTICA

EVALUATION OF CORPORATE IMAGE: A STUDY ABOUT THE CONCEPTS AND PRACTICE

*EVALUACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA: UN ESTUDIO SOBRE CONCEPTOS Y PRÁCTICA*

## Mariana Carareto

■ Mestre em Comunicação pela Faac-Unesp, especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP e graduada em Relações Públicas na Unesp.

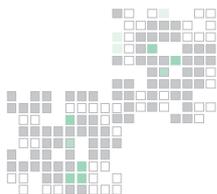
■ E-mail: [marianacarareto@gmail.com](mailto:marianacarareto@gmail.com).

## Valéria S. Castro Lopes

■ Docente da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e da Faculdade Cásper Líbero. Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP e Relações Públicas pela UERJ. Foi diretora editorial da Abrapcorp e integra o comitê editorial da Revista Organicom.

■ E-mail: [valeriacastro@usp.br](mailto:valeriacastro@usp.br).

386



## RESUMO

A gestão da imagem corporativa é importante para o alcance de bons resultados organizacionais, por isso os programas de comunicação que objetivam trabalhar a imagem precisam ser avaliados a fim de garantir o melhor desempenho das estratégias. A partir disso, o presente artigo tem como objetivo compreender o que é o processo de avaliação na gestão da imagem e verificar as práticas adotadas pelo mercado para o seu desenvolvimento. Com esse intuito, foi realizado um estudo teórico-bibliográfico e uma pesquisa de campo, ainda exploratória, sobre a avaliação da imagem corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: IMAGEM CORPORATIVA; COMUNICAÇÃO; GESTÃO ESTRATÉGICA; AVALIAÇÃO.

## ABSTRACT

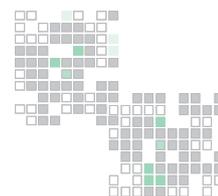
The management of the corporate image is important for achieving good business results, therefore, communication programs aimed at developing the image need to be evaluated to ensure the best performance of strategies. For this reason, the aim of this article is to understand what the process of evaluation of the image management is and to verify the practices adopted by the market for its development. For this purpose, a theoretical and bibliographical study was developed and a yet exploratory field research was carried out concerning the evaluation of corporate image.

KEYWORDS: CORPORATE IMAGE; COMMUNICATION; STRATEGIC MANAGEMENT; EVALUATION

## RESUMEN

La gestión de la imagen corporativa es importante para el alcance de buenos resultados organizacionales, por eso los programas de comunicación que tienen como meta trabajar la imagen necesitan de evaluación para asegurar el mejor desempeño de las estrategias. Por esa razón, este artículo tiene como objetivo comprender qué es el proceso de evaluación en la gestión de imagen y verificar las prácticas utilizadas por el mercado para gestionar. Así, se realizó una investigación bibliográfica y una investigación de campo exploratoria sobre la evaluación de la imagen corporativa.

PALABRAS CLAVES: IMAGEN CORPORATIVA; COMUNICACIÓN; GESTIÓN ESTRATÉGICA; EVALUACIÓN



## 1. A importância da gestão da imagem corporativa

No contexto da globalização de empresas e do advento de novos processos comunicacionais, torna-se interessante estudar como as organizações têm se preparado para superarem as constantes mudanças econômicas e sociais que enfrentam. Atualmente, os maiores desafios são a competitividade de mercado, que exige a diferenciação como pré-requisito para o sucesso, e, principalmente, a mudança do perfil e comportamento dos públicos que, de acordo com Almeida (2009), exerce mais pressão no ambiente organizacional, sendo essencial construir relações para gerar valor e atender às expectativas em relação à organização.

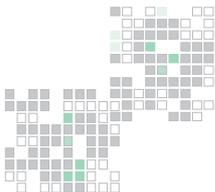
Diante desse cenário, a comunicação assume a importante função de gerir estrategicamente os relacionamentos com os públicos para colaborar com a legitimação organizacional, pois são as consequências comunicacionais que formam as opiniões, positivas ou negativas, e percepções que os indivíduos possuem sobre a organização, o que impacta na imagem que ela possui (Villafañe, 2011). Nesse sentido, a imagem corporativa é considerada um dos fatores decisivos para o público se relacionar ou não com a organização, ou seja, consumir, trabalhar, investir. Assim, torna-se importante gerenciá-la, considerando as opiniões e percepções sobre diversos fatores que favorecem resultados organizacionais, como por exemplo: reconhecimento da marca, relação com o público interno, atendimento, informações que os públicos têm sobre a organização, responsabilidade social e identidade (Carissimi; Amorim, 2007).

A identidade organizacional é fundamental para compreensão do conceito de imagem e reflexão sobre sua gestão, pois ela é a essência da organização, a forma como gostaria de ser percebida e o que quer representar, ou seja, seu discurso, sua cultura, seus valores e princípios (Villafañe, 2011). Com isso, a imagem é a síntese da identidade, pois a identidade projeta aquilo que a orga-

nização gostaria de ser, fortalecendo e embasando suas atitudes e, então, permite que os públicos formem representações sobre ela. Nesse sentido, a apresentação da organização para os públicos e sua exteriorização, a partir do comportamento e da comunicação, constroem uma imagem (Riel, 1995). Logo, a identidade é um fator que pauta o comportamento institucional e mercadológico da organização, permitindo aos públicos que os compreenda e os avalie.

Se por um lado a identidade fundamenta e define o escopo do posicionamento institucional, a imagem não está sob o controle organizacional, por ser resultado da percepção e opinião dos públicos sobre seu comportamento. Kunsch (2003, p.171) define imagem como a representação do que o público entende a partir do “comportamento institucional” da organização, ou seja, a partir da percepção “pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública”. Assim, para Almeida (2009) ela resulta da criação de sentidos a partir do que a organização fala sobre si e de informações e experiências que podem vir de diversas fontes, representando como a organização é vista.

Diante disso, a comunicação destaca-se como um meio eficiente para gerenciar o processo de gestão da imagem por possibilitar reconhecimento dos públicos, suas expectativas e opiniões a partir de diálogo e interações. Para isso, são desenvolvidas ações estratégicas que destacam os principais atributos organizacionais objetivando reforçar os pontos fortes da organização comunicando seus objetivos, crenças e valores para os públicos. Assim, a comunicação colabora para consolidar o modo como a organização quer ser vista e, de acordo com Almeida (2009), construir e reconstruir significados. De um modo geral, comunicar “permite atuações imediatas, com objetivos muito precisos, e sempre que a prática comunicativa for eficiente, os efeitos produzidos podem resultar satisfatórios resultados de ima-



gem” (Villafañe, 2011, p.36, tradução nossa).

A importância da comunicação para a gestão da imagem destaca-se ao considerar que esse ativo é um fator que sofre influências e modificações diante das informações que circulam para os públicos, as quais podem “alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo do modo e constância em que são emitidas [...], recebidas e percebidas” (Almeida, 2009, p.228). Por esse motivo, para consolidar uma imagem, Villafañe (2011) aponta a necessidade da gestão estratégica a partir de três etapas:

- Definição da estratégia de imagem: conjunto de ações que será desenvolvido em busca de uma imagem que favoreça o objetivo organizacional a partir da imagem recente. Para isso, a auditoria de imagem e observação permanente da imagem corporativa ajudam a reconhecer estratégias eficientes;
- Configuração da personalidade corporativa: identificar os principais atributos que diferenciem a organização e, com isso, definir uma identidade e um discurso alinhado para a comunicação;
- Gestão da comunicação: como imagem é resultado da cultura e do comportamento, a comunicação é eficaz para desenvolver ações com objetivos precisos sobre a organização em busca de resultados satisfatórios.
- 

O trabalho de gestão da imagem exige técnicas de comunicação que identifiquem forças, fraquezas, oportunidades e ameaças organizacionais para o desenvolvimento de estratégias que construam uma imagem alinhada com a identidade e necessidade da organização e atenda as expectativas dos públicos. Além disso, essas estratégias precisam ser monitoradas, pois as mensagens trocadas e o relacionamento estabelecido podem causar efeitos contrários que prejudicam a imagem. Assim, é possível destacar a importância da avaliação da imagem corporativa.

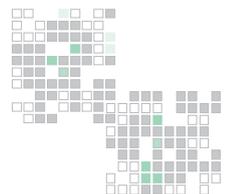
## 2. Por que é preciso avaliar a imagem corporativa?

A gestão estratégica é importante em toda dimensão organizacional por fornecer dados e informações que permitem analisar, rever e reposicionar a organização, dando mais segurança diante das mudanças constante no cenário em que estão envolvidas. A comunicação faz parte dessa dimensão e deve ser gerida estrategicamente a fim de assegurar que relacionamentos sejam administrados para que os ativos intangíveis da organização garantam legitimidade.

Villafañe (2005) destaca que os intangíveis são uma das fontes mais importantes de valor para a organização e devem ser gerenciados como qualquer bem. Para o autor, gerir esses ativos é gerar valor em forma de conhecimento, de lealdade dos públicos, de reconhecimento dos produtos ou serviços e da saúde financeira da organização. Entre os aspectos fundamentais para isso, ele destaca a comunicação com os *stakeholders*, o reconhecimento dos intangíveis como integrantes da gestão empresarial e da cadeia de valor da organização e a avaliação dos ativos.

A avaliação se destaca como uma importante etapa para a gestão da imagem por ser um monitoramento estratégico de análise de cenários, de consequências, de possíveis impactos e resultados. Nesse sentido, é importante destacar que a avaliação e mensuração são etapas diferentes (Lindemann, 2002), pois a avaliação determina a importância de um programa de relações públicas em desenvolvimento, avalia o esforço e o alcance das ações dentro das metas e objetivos do plano e interpreta o que está acontecendo, enquanto a mensuração é uma maneira de quantificar e medir, dando um resultado preciso a uma ou mais ações de relações públicas realizadas.

Para Watson (2001) a avaliação não prova, mas demonstra o que e porquê aconteceu, o que a torna uma oportunidade para se analisar constantemente ações desenvolvidas. O autor utiliza o



termo para os dois processos, porém, deixa clara a diferença entre avaliar valores, desempenho e resultados, dividindo-a em três grupos: comercial, com o propósito de justificar o orçamento; simples avaliação, que pondera o desenvolvimento e desempenho do programa de comunicação; e a avaliação de eficácia dos objetivos, que analisa o alcance e o efeito dos objetivos desejados. Assim, é possível compreender que para ele a simples avaliação refere-se ao monitoramento da eficácia do programa durante seu desenvolvimento e avaliação de eficácia dos objetivos refere-se à mensuração dos resultados alcançados em um programa de relações públicas em relação aos seus objetivos e metas.

A partir dessa concepção, Lopes (2005) define mensuração como processo de demonstração dos resultados obtidos por um programa, ou seja, como os objetivos traçados inicialmente pelo programa foram alcançados. Já a avaliação, considerada etapa do planejamento, representa a verificação do “desempenho de um plano previamente estabelecido e que se dá ao longo de seu processo de implementação em busca de possíveis ajustes” (Lopes, 2005, p.81).

Em suas pesquisas, Watson (2001) diz existir muitas barreiras e resistências que dificultam a utilização da avaliação pelos profissionais de comunicação das organizações. A mensuração da produção da área de comunicação, por exemplo, ainda é considerada mais relevante do que medir o impacto delas para ganhar inteligência e melhorar os programas, pois prova valores e não efeitos.

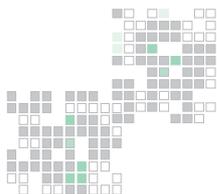
Uma pesquisa realizada com profissionais de relações públicas e apresentada por Watson e Gregory (2008) demonstra que há preocupação em compreender a importância da avaliação e de como acontece seu processo. Na pesquisa, a comunicação externa é medida mais pela quantidade de produções na mídia do que qualidade e mudanças de efeitos, já na comunicação interna, foi relatado o uso de ferramentas de *feedback*

após ações desenvolvidas. Além disso, os entrevistados disseram que o custo, o tempo, a falta de experiência e a confiança nos resultados impedem a avaliação.

Segundo Watson e Gregory (2008), avaliar colabora com a gestão, a liderança e o desempenho organizacional auxiliando a tomada de decisões, o processo de desenvolvimento e implementação de programas de comunicação e relacionamento para evitar erros e conflitos, o aprimoramento de competências de profissionais e o desenvolvimento social e econômico da organização. Isso acontece uma vez que a avaliação permite a visão panorâmica das situações, a análise do ambiente e a compreensão de fatores-chaves para as estratégias de relacionamento.

Diante disso, um fator-chave para a avaliação, de acordo com Lindenmann (2002), é o planejamento estratégico de comunicação, o qual deve conter programas com ações direcionadas aos objetivos estratégicos e táticos (alinhados aos objetivos globais da organização) e com as metas desejadas. Para o autor, isso garante uma boa análise dos efeitos e resultados e permite verificar separadamente os *outputs*, resultados considerados de curto prazo, por exemplo, à exposição de uma mensagem; os *outtakes*, análise de compreensão das mensagens transmitidas por meio de mídias ou ações; e os *outcomes*, análise nas mudanças de opiniões e comportamentos dos *stakeholders*.

Outros fatores importantes para o planejamento é a definição de indicadores, avaliar constantemente o desempenho das ações e do plano, vincular a avaliação com a tomada de decisões para o aprimoramento de futuras estratégias e demonstrar resultados ao final de cada ação e do plano em geral (Galerani, 2006). Para isso, os parâmetros de avaliação (indicadores e métodos) que permitem o controle e monitoramento dos programas e ações são fundamentais para analisar os pontos positivos e negativos do projeto da comunicação, os efeitos causados, a eficiência



da comunicação e a forma como ela foi realizada (Kunsch, 2003). A partir deles é possível desenvolver um novo processo de comunicação com novos objetivos e metas.

A avaliação, portanto, busca melhorar propostas, estimular aprendizado, evitar problemas e melhorias. Em questões práticas, ela é importante para compreender as necessidades da organização em relação aos seus *stakeholders*, garantindo que eles influenciem positivamente a imagem corporativa. Durante a execução de um plano de ações de imagem, diversas variáveis podem influenciar em seu sucesso: as ações podem não agradar os públicos, principais responsáveis pela imagem corporativa, e podem não estar atendendo às necessidades ou não estar trabalhando as mensagens efetivamente. Assim, a avaliação agrega dados à condução do plano e possibilita o desenvolvimento de novas ideias, ferramentas, métodos, estratégias para aperfeiçoar a comunicação e disponibilizar subsídios para a gestão da imagem.

### **3. Em prática: apontamentos sobre o processo de avaliação da imagem corporativa no mercado brasileiro**

Considerando a importância da avaliação para a gestão da imagem corporativa, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório para compreender a avaliação a partir das práticas adotadas pelo mercado. Para isso, foram escolhidas, com base nas informações disponibilizadas pela Abracom<sup>1</sup>, dez agências de comunicação e relações públicas atuantes no Brasil para participarem de entrevistas em profundidade, realizadas presencialmente, por Skype ou por telefone, sobre avaliação da imagem corporativa. Como critério de seleção as agências deveriam ser loca-

1A Abracom (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) representa empresas que prestam serviços de comunicação e relacionamento, por isso as agências associadas a entidade formam o universo da pesquisa. A amostra foi composta por agências localizadas em São Paulo devido a facilidade de contato para realizar entrevistas.

lizadas na cidade de São Paulo; oferecer serviços de imagem (auditoria; planejamento; monitoramento); e, por último, apresentar missão, descrição dos serviços e área de atuação relacionados à gestão de imagem.

O roteiro de entrevista abordou temas em três blocos, totalizando 12 questões realizadas para as agências. O primeiro bloco abordou o tema *Conceito e Formação de Imagem* a partir de quatro questões: definição de imagem; relação entre imagem e reputação; fatores envolvidos na formação da imagem; e, principais percepções e atributos reconhecidos pelos públicos que resultam em uma imagem. O tema do segundo foi *Comunicação e Gestão de Imagem* a partir de três questões: função da comunicação na gestão da imagem; a importância da comunicação estratégica para a gestão da imagem; e, etapas e fatores fundamentais para a gestão da imagem. Por último, a temática do terceiro bloco foi *Avaliação da Imagem Corporativa* a partir de cinco questões: conceitos de avaliação e mensuração; desenvolvimento da avaliação de imagem pelas organizações; vantagens em avaliar a imagem; importância dos parâmetros de avaliação (indicadores e métodos); e, métodos utilizados pelas agências.

Todas as entrevistas foram gravadas para possibilitar a análise dos principais apontamentos sobre o assunto, com isso foi possível verificar elementos envolvidos nas ações de gestão da imagem das organizações desenvolvidas pelas agências, principalmente, em relação ao uso da avaliação. De um modo geral, há uma concordância em relação ao conceito de imagem, o que envolve sua formação e os principais fatores para sua gestão, tendo a comunicação e o relacionamento com os públicos como ação essencial para isso. Em relação à avaliação de imagem, foram verificadas divergências nas respostas, porém elas indicam fatores que orientam o desenvolvimento do processo.

Sobre o conceito de imagem e os fatores envol-

vidos em sua formação, observou-se que ela é entendida como a percepção dos públicos sobre uma organização em determinados momentos, ou seja, como a interpretação dos atributos organizacionais a partir das iniciativas em uma situação específica, sendo um fator volátil, pois uma ação pode transformá-la positiva ou negativamente. Assim, é visto como essencial para sua gestão o alinhamento do discurso com o comportamento organizacional, principalmente, pelas organizações estarem inseridas no contexto midiático, em que a intensa circulação de informações e as potencialidades dialógicas e interacionais repercutem incoerências com facilidade; e, o relacionamento com os *stakeholders*, considerado ponto chave para garantir uma boa imagem por permitir reconhecer as necessidades, expectativas e opiniões dos públicos em relação à organização a partir da troca constante de informações.

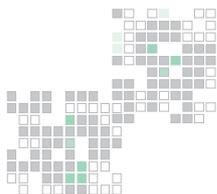
Diante disso, os fatores influenciadores das percepções dos públicos são considerados relativos, pois dependem do setor de atuação, do público envolvido, do relacionamento estabelecido, dos propósitos organizacionais e, inclusive, dos resultados alcançados pelo negócio. Mas, no geral, os mais comuns e decisivos são relacionados com: qualidade do produto, serviço, atendimento, apontados como características básicas para a sobrevivência de uma organização; o preço, que, apesar de sofrer interferências mercadológicas, ainda é importante para o público brasileiro; transparência na conduta e no negócio; confiança e credibilidade pela marca, que resulta da experiência do consumidor, sua opinião e opinião de sua rede de relacionamentos (amigos, parentes, depoimentos on-line); solidez financeira, pois as condições do negócio interferem no relacionamento com empregados, fornecedores, acionistas e consumidores; e, disponibilidade de canais de relacionamento, principalmente, SAC, Ouvidoria e Mídias Sociais.

De acordo com os entrevistados, os fatores e

atributos que envolvem a imagem são formados pelos os esforços comunicacionais de uma organização, que conseguem construir mensagens sobre seus valores e propósitos. Por isso, a comunicação é considerada estratégica para formar a imagem corporativa, tendo um grande poder de engajar o público para que ele se identifique com a organização. Para isso, são utilizadas estratégias que estabelecem canais de diálogo que possibilitam interpretar as expectativas, necessidades e desejos dos públicos, para criar mensagens adequadas e se adaptar ao cenário de superexposição, a fim de acertar em ações que favoreçam a imagem.

Diante disso, é considerado que sem comunicação estratégica não é possível desenvolver um caminho para a formação da imagem pretendida. Para as agências, o pensamento estratégico forma, transmite e direciona as mensagens chaves para cada público com o objetivo de garantir que a organização seja percebida por seus principais atributos, fortalecendo percepções positivas. Para isso, o planejamento estratégico é apontado como essencial por direcionar ações de acordo com os objetivos de imagem a serem atingidos a curto, médio e longo prazo e possibilitar, principalmente, a execução de métodos para monitorar e mensurar os resultados, o que colabora para evitar conflitos, avaliar os efeitos das estratégias de imagem nos públicos e renová-las e melhorá-las quando necessário.

Assim, avaliar e medir o desempenho são processos considerados muito importantes para desenvolver ações mais assertivas. As agências afirmam que mensuração é a medição de resultados e uma forma de analisar o desempenho, já avaliação tem uma definição variada. A maioria delas a compreende como um instrumento qualitativo utilizado para analisar e julgar o que a organização quer alcançar de forma pontual no planejamento, ou seja, pode ser uma análise de cenário inicial para definir o que deve ser alcançados durante o plano; uma análise da mensuração para fazer as corre-



ções necessárias; ou, de uma ação para saber se ela pode ter sucesso ou não. Apenas três das agências consideram a avaliação como processo integrante no planejamento para analisar o desempenho das ações verificando como os objetivos estão sendo alcançados para evitar conflitos e fazer correções a fim de ter o melhor resultado.

Apesar das diferenças e confusões entre os termos, verificou-se que todas as agências desenvolvem processos de análise de desempenho como um processo constante nos planos de comunicação para garantir que as estratégias adotadas sejam implementadas de forma favorável e dentro do desejado. Porém, apesar das organizações estarem cada vez mais preocupadas em avaliar e mensurar seus processos de comunicação, foi apontado que a avaliação específica da imagem é pouco utilizada; não está voltada para todos os públicos, o mais comum é avaliar a percepção da imprensa ou do público interno; e, existem dificuldades para colocar em prática os métodos.

Diante disso, os indicadores e métodos são considerados instrumentos fundamentais que definem parâmetros para o alcance dos resultados e demonstração deles ao final das ações planejadas. No processo de avaliação de desempenho da imagem, eles colaboram para acompanhar as percepções dos públicos permitindo encontrar soluções para sua gestão. No geral, as agências afirmam que os indicadores e métodos utilizados para esse processo são relativos, pois dependem do setor da organização, dos objetivos do plano e dos públicos envolvidos, mas alguns são básicos e essenciais, sendo:

- Indicadores de Mídia: utilizados para ações na imprensa e nas mídias sociais. Na imprensa, verificam a presença e exposição da marca na mídia convencional; a capacidade de alcance, recorrência e qualidade da informação transmitida ao público; qualidade e quantidade das mensagens na mídia espontânea. Nas mídias sociais, a qualidade das menções, interação com os públicos,

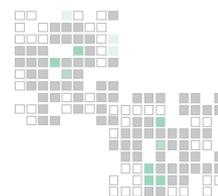
quantidade de menções da marca em relação às menções dos concorrentes. Os métodos mais comuns são o monitoramento e análise da mídia a partir da avaliação qualitativa e quantitativa de clipping e análise das respostas e interações de uma ação específica nas mídias sociais;

- Indicadores de percepções: utilizados para avaliar a percepção dos públicos sobre os atributos da organização como qualidade de produto, serviço e atendimento; preço; ética; responsabilidade social; sustentabilidade. Para isso, devem ser desenvolvidas pesquisas direcionadas a um público ou uso de ferramentas para monitoramento da percepção nas mídias sociais;

- Indicadores de relacionamento: utilizados para verificar a confiança e transparência nos relacionamentos avaliando a satisfação de empregados, clientes, acionistas e demais públicos; o engajamento dos empregados com a marca; a quantidade e qualidade de interação e diálogo com os *stakeholders*. Para isso são destacadas as pesquisas de clima organizacional, análise dos processos em SACs e Ouvidorias e um mapeamento de relacionamento com os *stakeholders*, técnica que desenvolve um diagnóstico inicial de reconhecimento da imagem e, a partir de ações realizadas para os públicos, novos diagnósticos para comparação e sobreposição dos resultados, verificando as modificações;

- Indicadores de posicionamento organizacional: acompanham a relação do discurso e da prática, avaliando as vendas, a divulgação dos propósitos, as opiniões sobre produtos e serviços e a performance diária da organização. Para isso são utilizadas pesquisas de diagnóstico a partir de objetivos desejados e das ações de imagem desenvolvidas.

Observando os resultados das entrevistas, entende-se que a comunicação e o relacionamento com os públicos são muito dinâmicos e estão envolvidos



por um mercado em constantes transformações, por isso a gestão estratégica compõe um ciclo importante para a imagem corporativa por permitir que o profissional de comunicação esteja atento às variações de opinião dos públicos e acontecimentos no mercado. Além disso, ela fornece insumos para avaliar o desenvolvimento dos ativos intangíveis demonstrando resultados importantes para o cenário mercadológico e gestões organizacionais, por isso é essencial planejar, traçar objetivos e definir métodos e indicadores de desempenho para os resultados das ações de comunicação.

#### 4. Considerações finais

A partir da fundamentação teórica desenvolvida e reconhecendo a ação das agências para a gestão da imagem corporativa, a pesquisa aponta três premissas que podem orientar futuros estudos científicos e os processos de avaliação desenvolvidos pelas organizações. Primeiramente, verifica-se que a imagem é um ativo de grande importância para a legitimação das organizações desenvolvidas e geridas por meio de estratégias de comunicação. Entende-se que ela é formada a partir de experiências de comunicação entre públicos e organizações e experiência com o que elas oferecem, por isso é essencial disseminar seus atributos e princípios para marcar suas características principais, priorizando fatores importantes para a percepção de sua identidade e consolidação de sua imagem.

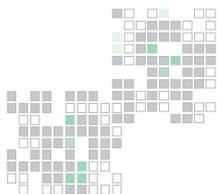
Diante disso, ressalta-se que, para formá-la, é preciso que a organização reconheça suas características e princípios, atuando conforme eles e, além disso, tenha um canal de comunicação com todos os seus públicos para desenvolver relacionamentos que atendam as expectativas de ambos, fazendo com que os atributos organizacionais sejam reconhecidos e transformados em percepções positivas. Para isso, é preciso definir quem são eles, como são impactados e envolvidos por sua ação e, então, desenvolver estratégias diferen-

tes para cada um, pois eles não se relacionam e impactam a imagem da mesma forma.

Outro ponto fundamental está relacionado à gestão estratégica da imagem, sendo necessário apoiar-se em um planejamento com processos de avaliação para garantir resultados mais assertivos e evitar conflitos. A partir disso, é possível reconhecer os cenários para que a comunicação consiga definir de forma simples, clara e alinhada suas mensagens para cada público, desenvolvendo caminhos menos distorcidos para alcançar objetivos. Para isso, entende-se que o trabalho de comunicação deve ser acompanhado do monitoramento sistemático das percepções dos públicos, ou seja, de métodos de avaliação permanentes do desempenho das ações de comunicação para a formação da imagem. Vale destacar que na sociedade contemporânea a disseminação de informações é instantânea e realizada por diversas fontes, o que exige agilidade nas respostas e preparação para que elas sejam transparentes e alinhadas com a prática organizacional e intensifica a importância do monitoramento.

A terceira premissa indica a possibilidade de estabelecer parâmetros para a avaliação da imagem, pois verifica-se que a parametrização do processo pode contribuir para melhoria e incentivo da prática, por isso é importante reconhecer quais são principais os indicadores e métodos para analisar o desempenho das ações. Assim, entende-se que devem ser considerados indicadores de credibilidade, satisfação e confiança, pois a inclusão desses elementos no processo fortalece os resultados, aproximando a organização de percepções mais aprofundadas e alinhadas ao real cenário de imagem. Além desses indicadores, pesquisas sobre a opinião do cliente e de clima, demonstrativos de saúde financeira, indicadores de exposição na mídia, posição da organização nos principais *rankings* do setor e pesquisas de percepções são métodos que colaboram para realizar a avaliação.

Diante disso, interpretando os pontos consi-



derados mais importantes pelas agências para a gestão da imagem, é preciso olhar para o desenvolvimento e manutenção de cinco fatores que necessitam de avaliação constante para construir positivamente a imagem, são eles:

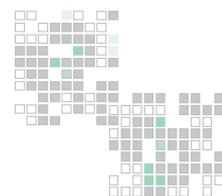
- Relacionamento: desenvolver relacionamentos com os públicos a partir de parâmetros de ética, transparência, diálogo;
- Integridade: compreender o comportamento organizacional e seu alinhamento com o discurso;
- Dimensão do propósito: mapear as crenças, as causas, os valores da organização e verificar sua prática no cotidiano organizacional;
- Produtos e serviços: verificar se a organização está oferecendo produtos e serviços de qualidade, inovadores, que se adaptam às necessidades mercadológicas;
- Performance: verificar se a organização tem uma saúde financeira adequada para os investidores, funcionários, fornecedores, quais são os programas de governança e *compliance*, se está gerando empregos, investindo em temas importantes para a sociedade, oferecendo produtos e serviços que sejam adequados às demandas dos públicos.

Considerando esses pilares, os estudos realizados possibilitam estabelecer algumas orientações para a gestão da imagem corporativa que se baseiam no reconhecimento de cenários e contextos para o alcance de resultados. Primeiramente, as organizações devem estabelecer quais são seus atributos, suas características mais fortes, reconhecer sua missão, visão e valores para atuar de acordo com os propósitos. A partir disso, é necessário um diagnóstico detalhista do cenário organizacional para conhecer as principais per-

cepções de cada público a respeito desses atributos, pois o diagnóstico fornece informações para embasar as escolhas de estratégias e orientações sobre a melhor forma para avaliar e mensurar os objetivos.

Diante disso, entende-se que a comunicação com os *stakeholders* deve ser dirigida, ou seja, o posicionamento organizacional deve ser transmitido para os públicos da forma que se adeque ao perfil deles por meio de mensagens que tenham o mesmo significado e palavras-chave, que enalteça os atributos da marca, porém que estejam comunicando da forma que o público compreenda. Por fim, para garantia disso, é preciso desenvolver o processo de avaliação da imagem a partir de métodos que atendam os objetivos das ações e indicadores que considerem a necessidade da organização de acordo com sua previsão de futuro (onde ela quer chegar, qual trajetória seguir), a área em que ela atua, seus públicos e seus concorrentes. Além disso, ambos devem ser estabelecidos a partir dos atributos organizacionais e das percepções do público, permitindo comparar o desenvolvimento da imagem de acordo com as estratégias escolhidas e as características consolidadas.

Hoje é fundamental que as organizações alinhem suas estratégias para garantir uma trajetória de sucesso, por isso precisam estar atentas às novas expectativas de seus públicos e serem flexíveis para, assim, transformar o relacionamento e, conseqüentemente, formar imagens favoráveis. Portanto, fica evidente a importância da avaliação da imagem para elas por ser um processo de análise constante do desempenho daquilo que assumem como posicionamento: o que fazem, o que querem alcançar, como atuam e como os públicos, influenciadores da legitimação organizacional, estão lidando com tudo isso.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Ana Luisa C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, M. M. K (Org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2.
- CARISSIMI, João; AMORIM, Narjara. A imagem institucional da Caixa Econômica Federal: opinião dos funcionários e clientes da Agência Itajaí. *Revista Organicom*. São Paulo, Ano 4, nº 7, 2007, p.159-177.
- GALERANI, Gilceana. *Avaliação em Comunicação Organizacional*. Brasília, DF: Embrapa Soja, Assessoria de Comunicação Social Embrapa, 2006.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 5ª edição. São Paulo: Summus, 2003.
- LINDENMANN, Walter. *Guidelines and standards for measuring and evaluating Public Relations effectiveness: A Booklet of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation*. Gainesville: University of Florida, Institute for Public Relations, 2002. Disponível em: <[http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>. Acesso em 20 jul. 2017.
- LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. *Revista Organicom*. São Paulo, Ano 2, nº 2, 2005, p.70-95.
- RIEL, Cees Van. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.
- VILLAFANE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. *Revista Comunicação e Sociedade*. Braga (Portugal), Vol. 8, p.101-113, 2005. Disponível em: <<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1185>>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- VILLAFANE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. 4ª edição. Madrid, España: Pirámide, 2011.
- WATSON, Tom. Integrating planning and evaluations. Evaluating the public relations practice and public relations programs. In: HEALTH, Robert L (Org.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- WATSON, Tom; GREGORY, Anne. *Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation: towards a new research*. *Journal of Marketing Communications*, v. 14, nº 15, 2008.

