

**PORQUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM GERENCIAR A SUA REPUTAÇÃO  
JUNTO AO SEU PÚBLICO INTERNO?**

**Autor:**

FLÁVIO GAMA LICIO

Mestrando em Administração da FEA/USP

Endereço: Rua Monte Caseros, 126, apto. 22 – Vila Gomes.

São Paulo – SP – CEP 05590-130

Tel: (11) 3726-4530

E-mail: flavio.licio@bunge.com

**Resumo**

O artigo pretende abordar a importância das organizações gerenciarem a sua reputação frente ao seu público interno, como uma forma de fortalecer a confiança dos empregados em sua relação com a organização e de melhorar a sua comunicação externa com base em valores compartilhados internamente.

Para tanto, utiliza conceitos de gestão de marcas e imagens corporativas e de *endomarketing* para mostrar alguns conceitos já existentes a respeito. E busca complementá-los com conceitos oriundos da gestão de pessoas, como cultura e identidade organizacionais, por exemplo.

Ao final, propõe um método para avaliação da reputação organizacional com base em seu público interno, através da determinação de uma “personalidade corporativa”, assim como ressalta a importância de alinhamento dos sistemas de comunicação internos e externos com base na identidade organizacional.

**Palavras-Chave**

Reputação, Endomarketing, Cultura Organizacional, Imagem, Identidade e Personalidade.

# PORQUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM GERENCIAR A SUA REPUTAÇÃO JUNTO AO SEU PÚBLICO INTERNO?

## INTRODUÇÃO

Este artigo pretende abordar a importância das organizações gerenciarem a sua reputação frente ao seu público interno, como uma forma de fortalecer a confiança dos empregados em sua relação com a organização, tendo como produtos desejados a fidelização, comprometimento e satisfação para os empregados.

Em um primeiro momento, serão abordados os conceitos utilizados para a gestão de marcas, imagem e reputação, desenvolvidos através dos esforços de marketing. Posteriormente, o processo de migração dos conceitos de marketing externo (*exomarketing*) para o marketing interno (*endomarketing*) será avaliado para determinar se esta adaptação é realmente válida ou necessita de adaptações para adequar-se às especificidades do público interno.

Para que esta avaliação seja viável, será realizado um resgate de conceitos de imagem corporativa, cultura organizacional e reputação, como uma forma de obter-se um enfoque mais próximo à gestão de pessoas.

Antes de procurar exaurir a discussão sobre o tema abordado, o que este ensaio procura é propor diretrizes para gestão da reputação organizacional junto ao seu público interno, através do resgate da identidade das organizações e do alinhamento de seu processo de comunicação interno e externo, assim como de levantar novas oportunidades para estudos futuros.

## 1. A IMPORTÂNCIA DE GESTÃO DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury & Fleury (2001: 36), até os anos 70 o regime dos mercados era considerado vendedor, ou seja, a demanda era maior que a oferta. Ao longo da década de 70, com a entrada de novos concorrentes provenientes do Sudeste Asiático, inverte-se o regime de demanda maior que oferta devido ao excesso de capacidade produtiva, havendo um acirramento da competição em nível global.

O acirramento da competitividade trouxe a necessidade das organizações se diferenciarem junto aos mercados consumidores, havendo o desenvolvimento dos conceitos de marketing e de posicionamento estratégico, por exemplo.

Para Silva (1999), é na década de 80 (vide quadro abaixo) que as empresas descobririam a força da imagem da empresa e das suas implicações sobre a imagem dos produtos. É neste período que se iniciam as discussões sobre o valor de ativos intangíveis nas organizações, focadas preliminarmente nos valores das marcas. O descolamento entre os valores de mercado das organizações e o valor contábil de seus ativos era visto como consequência direta do valor da marca.

### Quadro 2: Marketing: da pré-história à 7ª Geração

Geração	Período	Características
1ª Geração	Anos 50 e 60	O marketing estava esparramado desorganizadamente nas empresas.
2ª Geração	Anos 70	Implementa-se a organização e surge a figura do diretor-gerente de marketing.
3ª Geração	Até início dos anos 80	O <i>marketingman</i> passa a ser o principal executivo, multiplicam-se as gerências e as divisões de produtos.

4ª Geração	Anos 80	As empresas descobrem que a imagem é o maior de seus patrimônios.
5ª Geração	Final dos anos 80	Era do maximarketing, as empresas voltam à pré-história com o marketing “um-a-um” graças ao <i>database</i> . A mídia segmentada ganha destaque.
6ª Geração	Anos 90	Os “consumidores diplomados” são aprisionados no <i>database</i> e marketing da empresa e acessados através de um canal especializado.
7ª Geração	Final dos anos 90	Fortalecimento dos canais de distribuição alternativos, a partir do <i>telemarketing</i> e da Internet.

Extraído: Marketing – evolução histórica. Silva (1999).

A década de 80 também traz novos fatores de pressão sobre as organizações quanto à gestão de sua reputação. Cresce a atuação de grupos de ativistas ambientais e sociais e há um fortalecimento do conceito de **consumo consciente** nos países de primeiro mundo. Este conceito acaba-se difundindo a países de terceiro mundo de várias formas, quer seja pela atuação de grupos de ativistas, como o *Greenpeace* ou a Anistia Internacional, como pelo processo de globalização, na qual os países de Terceiro Mundo têm de adaptar-se para atender às exigências dos consumidores dos países de Primeiro Mundo.

Pode-se intuir que o próprio processo de comunicação de imagens pelas organizações também chamou a atenção dos consumidores o seu discurso. Os mercados passaram a questionar se os discursos realizados pelas organizações eram verdadeiros e a questionar o próprio significado das organizações para a sociedade.

Um segundo fator de pressão sobre a gestão da reputação foi o crescimento da participação dos fundos de pensão entre os investidores. A necessidade de garantia dos pagamentos de pensões em um futuro longínquo obriga os fundos de pensão a avaliarem a sustentabilidade das organizações no longo prazo. A atuação dos fundos de pensão também traz uma segunda consequência às organizações: a necessidade de obter-se maior **credibilidade**. Este mercado, extremamente fiscalizador e sensível, não pode permanecer em organizações que não transmitam total confiança quanto à sua postura ética.

Durante a década de 90, outros ativos intangíveis passam a serem considerados como responsáveis pela valorização das organizações com o surgimento da visão da organização baseada em recursos (Hamel & Prahalad, 1995). A literatura acadêmica passa a incluir bens intangíveis entre os ativos organizacionais, como: conhecimentos, relacionamentos, eficiência operacional, **credibilidade, reputação, inovação**, etc.

Sveiby (1997:8-11), por exemplo, coloca entre os principais ativos intangíveis da organização estão: as **competências dos empregados**, a **estrutura interna** (patentes, conceitos, cultura organizacional e relacionamentos internos) e a **estrutura externa** - que inclui os relacionamentos com o mercado, incluindo clientes e fornecedores, marcas, **reputação e imagem organizacional**.

Assim, a imagem e a reputação organizacionais tornam-se elementos extremamente importantes para a criação de valor nas organizações. Um valor intangível, dificilmente construído, porém, que pode ser perdido de um momento para o outro.

Para comprovar o crescimento da importância da gestão da reputação organizacional, vê-se o surgimento de novos campos de estudo em administração diretamente vinculados à proteção ou à gestão de reputação, como:

<b>Foco</b>	<b>Campo de Estudo</b>
<b>Credibilidade</b>	<b>Governança Corporativa:</b> - a preocupação com governança surge em resposta a necessidade dos investidores de maior transparência das demonstrações financeiras das organizações. Como apenas o enfoque financeiro não atende totalmente as necessidades das organizações, são incluídos outros fatores como ética empresarial e controle de ações individuais.
<b>Continuidade</b>	<b>Sustentabilidade</b> - mais do que uma atuação ambiental responsável, a sustentabilidade significa que a companhia tem uma visão de longo prazo, de forma a garantir a <b>continuidade</b> do suprimento dos recursos necessários à sua atuação.
<b>Atuação Responsável</b>	<b>Responsabilidade Social e Ambiental</b> - atendimento às demandas da sociedade, quer por pressões externas de grupos sociais, quer por demandas internas à própria organização, e a proteção à imagem são os objetivos de uma atuação responsável.

Porém, a preocupação com a reputação organizacional passa a esbarrar em um aspecto primordial: como garantir que os empregados realmente cumpram aquilo que a organização se propõe a entregar aos seus clientes?

É neste sentido que surge o conceito de *Endomarketing*, também chamado de marketing interno, com o propósito de garantir o alinhamento do comportamento dos empregados da companhia com o seu discurso levado ao mercado. O *Endomarketing* irá utilizar-se amplamente dos conceitos de gestão de marca para gerenciamento da reputação organizacional junto ao seu público interno.

## 2. A IMAGEM CORPORATIVA

Sem tentar conceituar o que seria Imagem Corporativa, porém trazendo uma síntese de conceitos propostos por alguns autores (Silva, 1999; Diefenbach, 1987 *apud* Silva; Pinho, 1996 *apud* Silva), retira-se alguns componentes daquilo que pode ser considerado como os seus principais aspectos:

- a imagem corporativa é decorrente de uma filosofia de gestão empregada pela companhia, a qual é diretamente vinculada aos seus objetivos;
- é formada através de um processo de comunicação de valores aos diferentes públicos;
- é formada pelas pessoas componentes da organização, pelos seus comportamentos e relacionamentos; e
- sofre impactos diretos do ambiente no qual a organização está inserida, como as culturas nacionais e seus sistemas de crenças e valores, por exemplo.

Quanto ao seu papel, Grönroos (1995: 214-215 *apud* Silva), coloca que a Imagem Corporativa tem quatro conseqüências:

- a) *a imagem comunica expectativas*,
- b) *a imagem é um filtro* – influencia a percepção das operações da empresa, sob a qual são avaliadas a qualidade técnica e funcional.
- c) *a imagem é uma função das experiências, assim como das expectativas dos clientes* – quando os clientes desenvolvem expectativas e experimentam a realidade na forma de uma

qualidade técnica e funcional do serviço, a qualidade percebida do serviço resultante altera a imagem;

d) **a imagem tem um impacto interno** – quanto menos clara e distinta for a imagem, mais ela poderá afetar a atitude dos empregados com relação à organização em que trabalham. Isto, por sua vez, pode ter uma influência negativa sobre o desempenho dos empregados e, portanto, sobre os relacionamentos com os clientes e sobre a qualidade.

### 3. O ENDOMARKETING

O conceito de *Endomarketing* surge da necessidade de alinhar-se a comunicação externa da organização aos comportamentos de seus empregados. Parte-se, então, para a adaptação de conceitos de comunicação voltados para o público externo (*exomarketing*) para o público interno. Saul Bekin (1995:22) afirma que “*mesmo voltado por excelência para o ambiente externo, tal instrumental passa a exercer funções nas empresas de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços*”. E complementa, como a função do marketing interno: “*...realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários (...) valores destinados a servir o cliente*”.

Silva (1999) corrobora esta afirmação: “*o primeiro objetivo do endomarketing é gerenciar o desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de ‘marqueteiros de plantão’.*”

Nickles e Wood (1999, p. 6 apud Bohnenberger) o percebem como um “*processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos*”, sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos, podem ser adaptadas e aplicadas aos primeiros.

Em *Administração de marketing* (1992), Philip Kotler afirma o “*Marketing interno é a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes*” (1994:37). Ou seja, para Kotler, o marketing interno traduz-se apenas em uma boa forma de captação e treinamento de empregados que tenham contato com o público externo.

Bohnenberger (2002) observa que, apesar de não haver unanimidade entre os autores, existe um eixo comum aos às ações de *endomarketing*, o qual é composto por: **motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.**

#### a. CRÍTICAS AOS CONCEITOS DE ENDOMARKETING

A simples adaptação de conceitos de marketing para a gestão do público interno esbarra em diversos aspectos, alguns presentes nas próprias definições de *endomarketing*.

Um primeiro aspecto é que o cliente interno não tem voz ativa na elaboração do processo de comunicação. Como em nenhum momento é proposta a coleta de dados sobre as percepções do público interno e o marketing parte das necessidades dos clientes, tem-se um processo de comunicação interna que exclui o seu público-alvo.

Avaliando as variáveis comuns ao *endomarketing* colocadas por Bohnenberger (2002), é possível verificar a existência de variáveis exógenas à gestão de pessoas, como os **instrumentos de marketing** e a **satisfação do consumidor**. Portanto, não deveriam ser consideradas um objetivo e sim uma externalidade positiva do *endomarketing*. O conceito

inverte a relação causa e efeito, tendo como objetivo a melhoria na qualidade do atendimento ao público externo e, como consequência, a melhora no ambiente interno da organização. Bohnenberger (2002) coloca: “*ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe (...) as práticas do marketing interno favorecem o desenvolvimento (...) de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (1995, p. 7), reside toda a sua importância.*”

Dentre as outras variáveis, o processo de geração de **motivação dos funcionários** e de **comprometimento** deveriam, sim, ser um fim para o *endomarketing*, considerando-se estas as causas de um bom atendimento ao público. Por fim, algumas variáveis que abordam realmente o público interno são introduzidas, como o processo de **comunicação** e os **valores**, os quais devem considerar a realidade social da organização.

Logo, o *endomarketing* calca-se em vender uma imagem que pode não ser a desejada por seu público interno. Além disso, ao considerar o papel da Imagem Corporativa proposto por Grönroos, é possível verificar algumas diferenças entre o público interno e o público externo:

a) **a imagem comunica expectativas** – a geração de expectativas junto ao público interno deve vir acompanhada, necessariamente, de uma ação coerente, sob a pena da companhia perder credibilidade junto aos empregados. A falta de definição de regras claras pode ser um primeiro ponto para a geração de desconfianças e para a perda de motivação, uma vez que as expectativas não são atendidas.

b) **A imagem é um filtro** – o filtro quanto à imagem da organização já existe em seu público interno, através das verdades sociais existentes na organização, da experiência de vida do indivíduo, do histórico da companhia e de seus mitos.

c) **A imagem é uma função das experiências, assim como das expectativas dos clientes** – Um processo de comunicação dissonante em relação aos valores pode ser rapidamente descartado. Cabe lembrar que, enquanto o contato do público externo com a organização é pontual, o contato do público interno é contínuo e fortemente influenciado por suas experiências.

d) **A imagem tem um impacto interno** – Como o público interno conhece a *Teoria em Uso* (Argyris, 2001) na organização, ou seja, a sua filosofia de gestão na prática, o surgimento de um discurso com base em valores não partilhados pela organização pode soar de forma artificial (*Teoria Esposada*). Utilizando-se das próprias palavras de Grönroos, “*quanto menos clara e distinta for a imagem, mais ela poderá afetar a atitude dos empregados com relação à organização em que trabalham.*”

O risco do surgimento de dissonâncias entre a cultura organizacional e aquilo que a corporação deseja comunicar é colocado por Silva 1999: “*A identidade corporativa representa o caráter, (...) a personalidade da organização. A imagem corporativa representa a extensão dessa identidade. Quando entre identidade e imagem corporativas há enorme distância, ocorre um profundo processo de desgaste, uma dissonância. Nesse caso, desvios e distorções acabam 'embaralhando' as idéias básicas, os valores e os propósitos que se pretende agregar à imagem desejada.*”

Quanto às atividades de *endomarketing*, é possível verificar a continuidade da utilização de conceitos de marketing, com pouco foco em atividades de educação corporativa. Por exemplo, Bohnenberger lista como principais instrumentos utilizados pelo *endomarketing*: *folders*; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos e,

atividades festivas. Em nenhum momento há a preocupação em lidar com aquilo que é presente à identidade organizacional.

#### **4. A GESTÃO DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL JUNTO AO PÚBLICO INTERNO**

##### **a. CONCEITOS DE IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Segundo Schein (*apud* Fleury e Fischer 1996:20), a “*Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas*”.

Schein procura apresentar (*apud* Fleury 1987:11) um instrumental conceitual de investigação da cultura organizacional que vai além do “nível mais aparente do universo simbólico das organizações”. Segundo seu estudo, a cultura de uma empresa pode ser aprendida em vários níveis:

- “o nível dos artefatos visíveis”, em que é possível descrever como que o grupo constrói o seu ambiente e padrões comportamentais visíveis;
- o “nível dos valores que governam o comportamento das pessoas”, que tratam dos valores manifestos de cultura, ou seja, a expressão da razão do comportamento que, em geral, são idealizações ou racionalizações; e,
- o “nível dos pressupostos básicos” que são inconscientes e que definem como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem com base em uma série de valores compartilhados pelo grupo. Os valores são gradualmente transformados em pressupostos inconscientes sobre como as coisas realmente são.

Com base nestas definições, é possível trazer alguns conceitos importantes para a gestão de reputação junto aos empregados:

- i. Existe uma realidade social construída a partir de relações sociais entre os grupos componentes da organização que foi utilizada para adaptar-se em relação ao meio externo e em sua integração interna. Esta realidade social é composta de verdades socialmente aceitas, através das quais o grupo vê o meio externo. Logo, o processo de comunicação ao mercado não poderá infringir diretamente a forma como a empresa o enxerga, ou o discurso não será considerado “verdadeiro”.
- ii. Esta realidade possui vida própria, sendo afetada por alterações nos grupos e por sua experiência em relação a mudanças ambientais externas ou nos relacionamentos internos, podendo ser trabalhada pelas empresas em processos de transformação organizacional. No entanto, estes processos, lentos e graduais, focam a transformação da identidade organizacional e não de sua imagem.
- iii. As idealizações e racionalizações deverão ser trabalhadas para refletir as competências que a organização considera relevantes, podendo ser a base do discurso aos seus clientes, por exemplo.
- iv. A elaboração do discurso corporativo deve considerar os pressupostos básicos existentes em sua cultura organizacional, os quais podem ser considerados como traços da personalidade corporativa. A identificação desta personalidade é possível de ser definida e é isto que será apresentado no próximo tópico.

## ***b. UMA PROPOSIÇÃO DE GESTÃO DE REPUTAÇÃO PARA O PÚBLICO INTERNO***

Para Einwiller (2001) o principal papel da **reputação** é engendrar **confiança** nas companhias. A reputação representa a percepção coletiva de um ator, enquanto as imagens de uma marca, por exemplo, residem na mente de um indivíduo. Assim, a reputação é mais importante do que a marca, uma vez que a reputação torna-se uma verdade socialmente aceita.

Apesar de não adotar formalmente uma definição de confiança, Einwiller utiliza-se de elementos fundamentais para defini-la, os quais são: riscos e interdependência. O risco é o elemento que dá ao dilema da confiança o seu caráter básico (Johnson-George and Swap, 1982:1307 *apud* Einwiller). Se não há risco e as ações podem ser tomadas com completa certeza, nenhuma confiança será necessária. A interdependência é a condição onde os interesses de uma parte não podem ser atendidos sem a participação de outro (Rousseau et al., 1998: 395 *apud* Einwiller).

Granovetter (1985 *apud* Einwiller) propõe que a reputação emerge como um resultado de relações sociais, quando a informação sobre ator em uma relação atinge a outros através de uma rede social. Segundo Einwiller, a reputação é a avaliação agregada de todas as imagens a respeito da companhia ou a percepção final da habilidade da companhia de atender às expectativas de seus *stakeholders* (Dowling, 1994; Fombrun, 1996 *apud* Einwiller). Estas definições enfatizam a natureza coletiva da reputação como um ativo que é compartilhado entre pessoas, construído entre elas e também, podendo ser destruído entre as mesmas.

Logo, os conceitos de reputação e cultura organizacionais possuem semelhanças. Ambos emergem de relações sociais e da cristalização de valores, os quais serão disseminados através de grupos sociais. São modificados através da experiência das pessoas com a entidade, sendo influenciados por modificações no ambiente externo. Assim, tratar a reputação organizacional junto ao seu público interno pode ser visto como uma extensão da gestão da cultura organizacional.

Utilizando-se, dos conceitos descritos por Einwiller, é possível verificar algumas características a serem tratadas quanto à reputação:

1. como o papel da reputação é gerar **confiança**, as organizações devem adotar um **sistema de valores** coerente entre si, sendo que as suas práticas de gestão devem seguir este sistema de valores;
2. a reputação pode ser medida, através um processo contínuo de **medição da percepção** coletiva dos empregados a respeito das políticas e práticas da organização;
3. o risco estará sempre presente nas relações trabalhistas, sendo que a empresa deverá colocar-se como um ambiente de segurança. Ou seja, a confiança deverá ser obtida através do fornecimento de um **ambiente “seguro” de trabalho**, com base em regras pré-estabelecidas.
4. a relação de **interdependência** entre as empresas e seus empregados é intensa, devendo ser valorizada pela organização, principalmente quando o conhecimento dos empregados passa a ser considerado como um ativo.

Das quatro características citadas anteriormente, apenas as duas iniciais serão abordadas uma vez que são diretamente relacionadas à reputação.

### **i. Construção de um sistema de valores.**

Para Silva (2003), a construção de um sistema de valores é essencial para a determinação de diretrizes e linhas de ação em uma organização. E o início da construção é a definição da visão corporativa, um “sonho impossível” que deverá guiar a missão corporativa. Dois exemplos são citados por Silva (2003), como a Sony, de Akio Morita (todas as pessoas devem ter acesso a equipamentos de som portáteis) e a Federal Express, de Fred Smith (entregar encomendas em todos os Estados Unidos até às 10:30 horas do dia seguinte).

Uma vez definidas a visão e a missão corporativas, a empresa deverá traduzir estes valores em seus sistemas de gestão, principalmente, em seus sistemas de avaliação e de recompensas. A importância de que os comportamentos adequados sejam recompensados reside na necessidade de disseminar os valores culturais a toda a organização, principalmente, à média gerência, principal vetor na transferência de valores organizacionais. Caso a empresa não recompense os valores presentes em seu discurso, este passará a ser apenas uma *teoria esposada*, ficando aprisionada apenas à alta administração.

A tradução da visão corporativa em uma filosofia de gestão permite à corporação a criação de mitos organizacionais ou, ainda, a formação de metáforas, conforme proposto por Nonaka & Takeuchi (1997).

Em uma nova empresa torna-se mais fácil a elaboração de um sistema de valores, uma vez que já não existem valores arraigados através de uma cultura organizacional pré-existente. No entanto, em um ambiente organizacional maduro, é necessário um processo de transformação administrado, uma vez que existem valores disseminados através dos elementos formadores de cultura organizacional (fundador, mitos e a experiência de vida dos empregados, por exemplo).

O processo de comunicação interna deverá considerar a identidade corporativa, a qual é representada pela percepção dos empregados da cultura existente. Assim, o primeiro passo para a gestão de reputação seria um inventário das crenças e valores presentes no ideário da empresa.

Após este processo de coleta da identidade, o próximo passo seria definir quais dos “traços de personalidade” apresentados pela corporação que seriam relevantes para a visão de futuro que esta empresa deseja. Considerando-se que esta visão de futuro é a própria gestão estratégica da organização, este processo deve ser conduzido pela alta administração e não por departamentos. E esta visão de futuro deverá ser o guia para a construção de uma nova identidade organizacional. Sobre isto, Davies (2002) coloca “*É função da administração forjar as relações entre o comportamento dos empregados e a visão dos consumidores e assegurar-se que esta relação perdure*”.

A preocupação com a formação de uma identidade corporativa surge como uma forma de transferir o enfoque da gestão de imagem (aparência) para a gestão da identidade (essência). Principalmente porque a gestão da identidade traz a possibilidade de evitar a dissonância entre *teoria esposada* e *teoria em uso*. Mais do que isso, é uma forma natural de disseminação de valores, o que ocorrerá em processos de socialização de novos membros, não sendo necessários gastos adicionais com material de *merchandising*. Ao contrário do que se propõe no *endomarketing*, não é necessário “vender” internamente uma imagem, caso esta já esteja baseada nos pressupostos básicos da organização.

Davies (2002) afirma que cada organização tem as suas próprias e únicas características, que formam a sua personalidade. E, para medi-la, propõe que a organização seja tratada como um ser humano, oferecendo uma forma fácil de medir a “verdade” sobre a sua personalidade.

## ii. Formas de medição da reputação interna.

A formação da identidade corporativa passa pela percepção dos empregados sobre o que é a organização, ou seja, qual a reputação que a empresa possui junto aos seus integrantes. Percepção que é colocada por Silva (2003) como um conjunto de significados, compostos por fatores, como atributos, benefícios, valores e personalidade.

Após uma série de pesquisas no Reino Unido, Davies et alli (2002) desenvolveram um método para medir a personalidade corporativa através de sete dimensões ou fatores (afabilidade, iniciativa, competência, elegância, rusticidade, masculinidade e informalidade) com base em valores que o mercado consumidor local valorizavam. A definição destes fatores ocorreu através de um total de 1.451 entrevistas junto a consumidores<sup>1</sup>.

A preocupação quanto a diferentes visões entre os públicos externo e interno esteve presente na obra de Davies et alli (2002). Os autores verificaram que existia uma elevada correlação entre a visão dos públicos externo e interno. Assim, estes afirmam que existe uma personalidade única para a corporação: *“há ligações diretas entre a visão do consumidor face à visão que os empregados têm da organização. A visão dos empregados depende da cultura da companhia, do modo que ‘as coisas acontecem’ neste ambiente”*.

Logo, ouvir aquilo que os empregados têm a dizer pode tornar-se relevante para a identificação de traços, de modo que a construção da personalidade corporativa seja realizada com base nos valores e crenças importantes para o grupo. Desta forma, espera-se obter um retrato mais fiel da personalidade e mais aderente aos traços que são percebidos em seu ambiente organizacional.

Uma vez levantados os fatores de análise da personalidade, caberá a organização monitorar periodicamente a percepção de seus funcionários, identificando pontos fortes na corporação e quais aqueles que necessitam de mudança. Através de um sistema de coleta de dados contínuo, a empresa poderá mensurar tendências em mudanças de seu perfil e, a partir de então, redesenhar formas de gestão de modo a incentivar valores que sejam desejados.

E como o marketing utiliza-se de um plano de marketing para a construção de imagens (marcas), a identidade interna deverá ser moldada por ferramentas de Recursos Humanos alinhadas à estratégia organizacional.

## 5. CONCLUSÃO

Este texto propõe a troca da gestão da imagem corporativa pela gestão da identidade corporativa, a qual deverá levar em conta a cultura organizacional existente. E para definir-se qual é esta identidade, utiliza-se o conceito proposto por Davies et alli (2003) de substituir esta identidade por uma personalidade, a qual é medida através de um número pequeno de fatores relevantes para o público-alvo.

Este método traz uma grande inovação em relação ao *endomarketing*, uma vez que busca alinhar o processo de comunicação aos diversos públicos, interno e externo. E, principalmente, por considerar a importância que a cultura organizacional possui para a determinação da personalidade corporativa, sobre a qual deverá ser construída a sua imagem, ou reputação.

---

<sup>1</sup> Apesar da extensa pesquisa utilizada para a definição dos fatores, cabe lembrar que estes foram definidos com base em uma única cultura nacional. Assim, a simples utilização dos mesmos em culturas diferentes poderia não ser tão proveitosa. Mais arriscado ainda seria importar estes fatores determinados por consumidores para o público interno.

Parte-se para uma visão da organização como um todo, fugindo do foco exclusivo em um público-alvo, o que é comum à abordagem departamental. Para o marketing, o cliente é a razão da empresa existir, em finanças, a sua função é maximizar a riqueza do acionista e para Recursos Humanos, as pessoas são a fonte de vantagem competitiva. Fugir da visão departamental significa levar a gestão da reputação para o nível estratégico da organização, atendendo-se a todos os *stakeholders*. E isto só será possível através de um sistema de comunicação único, coerente com a identidade da organização, evitando-se a construção de imagens corporativas artificiais.

Como grandes benefícios desta abordagem, pode-se colocar:

1. Uma ferramenta de medição contínua da percepção dos funcionários, complementar às pesquisas de clima organizacional, porém, mais focada nas práticas de gestão da companhia;
2. A possibilidade de diminuição da dissonância entre os discursos interno e externo, com a conseqüente diminuição do risco de não atendimento às expectativas do público externo;
3. Maior facilidade de construção da comunicação externa da companhia, com base em seus pontos fortes identificados através da visão de seus componentes.

Contudo, cabe lembrar que há um custo em manter um sistema coerente de valores em uma organização, uma vez que este diminui a flexibilidade na tomada de decisões e, por vezes, determinará a escolha de opções de maior custo. Além de precisar de investimentos, este sistema de valores pode ser afetado a qualquer momento por decisões divergentes, levando à perda do investimento realizado devido à falta de credibilidade nas relações. Porém, a previsibilidade é uma forma de obtenção de confiança. E este ativo é de extrema importância para geração de uma boa reputação, o que pode trazer motivação e comprometimento para os seus empregados.

Por fim, algumas novas oportunidades de estudo com base no método proposto por Davies podem ser consideradas, entre as quais: a definição de quais fatores serão relevantes para a cultura brasileira, quais as distinções entre fatores para o público interno e externo e a identificação de divergências entre os valores internos e a comunicação externa desenvolvidas pelas corporações, por exemplo.

## BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender** in: Gestão do Conhecimento – Harvard Business Review. Rio de Janeiro, Campus, 2001. Páginas 82 a 107.

BOHNENBERGER, M.C. , Pinheiro, I. **Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas**. Internet: disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read28/>.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

DAVIES, G. **Managing Reputation in the Pharmaceutical Industry**. Pharmaceutical Physician, vol. 13 no. 3, December, 2002.

Internet: disponível em [http://www.inpharm.com/static/intelligence/pdf/MAG\\_36269.pdf](http://www.inpharm.com/static/intelligence/pdf/MAG_36269.pdf).

DAVIES, G, SILVA, R.V., CHUN, R. POPER, S. **Corporate Reputation and Competitiveness**. Manchester: \_\_\_\_\_, November, 2002.

DAVIES, G. DUARTE, M. **The Role of Trust within the Behavioural Perspective on Marketing Channels**. Manchester Business School, Working paper no. 427.

Internet: disponível em <http://www.mbs.ac.uk/research/working/workingpapers.cfm>.

FLEURY A., FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 2ª. Edição.

FLEURY, M.T.L., STEVANATO L.A., SHINYASHIKI, G. **Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre Cultura Organizacional**. RAUSP. São Paulo, Volume 32, Número 1 – Janeiro/Março de 1997.

FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1992.

NONAKA, I & TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, L. C. C. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba**.

Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal da Paraíba, 1999. Internet: disponível em <http://www.endomarketing.com/artigos.htm>.

SVEIBY, K.E. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. São Francisco: Barret-Koehler Publishers, 1997.

RODRIGUES, A.F. **Endomarketing: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à FEA-USP. São Paulo, 2001.

Internet: disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Ana%20Fl%20via%20Rodrigues.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Ana%20Fl%20via%20Rodrigues.pdf)

KONUMA, C.M. **Cultura Nacional e Cultura Organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à FEA-USP. São Paulo, 2001. Internet: disponível em

[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Claudia%20Konuma.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Claudia%20Konuma.pdf)

SILVA, R. V. **How Should Your Company Manage Its Corporate Reputation?**

Apresentação realizada junto na FEA-USP em outubro de 2002. Internet: disponível em [www.fia.com.br/portalmba/menu/eventos/materias/m57.htm](http://www.fia.com.br/portalmba/menu/eventos/materias/m57.htm)

EINWILLER, S. **The Significance of Reputation and Brand for Creating Trust in the Different Stages of a Relationship between an Online Vendor and its Customers**. Eighth Artigo apresentado no Research Symposium on Emerging Electronic Markets 2001.

Internet: disponível em: <http://www-i5.informatik.rwth-aachen.de/conf/rseem2001/papers/einwiller.pdf>