

Reflexões sobre a construção da imagem organizacional na sociedade em rede

R. BAZANINI¹; G. S. PÓVOA FILHO²; A. R. RONGETTA³

¹ Bacharel em Administração de Empresas, Filosofia e Pedagogia. Mestre em Comunicação Social. Doutor em Comunicação e Semiótica. Pós-doutor em Comunicação Social. Professor titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP-SP.

² Bacharel em Administração. Mestrando do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP-SP.

³ Bacharel em Direito. Mestranda do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP-SP.

E-mail: roberto.bazanini@terra.com.br; getuliosoaresp@gmail.com; asrongetta@hotmail.com

COMO CITAR O ARTIGO:

BAZANINI, R. et al. **Reflexões sobre a construção da imagem organizacional na sociedade em rede. *Unítao em Pesquisa***, URL: www.italo.com.br/pesquisa. São Paulo SP, v.6, n.3, p. 245-263, jul/2016.

RESUMO

O presente artigo discorre sobre a construção da imagem organizacional perante seus *stakeholders*. Por intermédio de pesquisa bibliográfica, o objetivo do trabalho busca identificar as características da comunicação da empresa com seus *stakeholders* referente as formas de controle dos fluxos da informação na sociedade caracterizada pelas relações em rede. As reflexões sobre os resultados da pesquisa indicam que a imprevisibilidade e a interdependência prevalecem nas relações empresariais. A contribuição da pesquisa está em explicitar alguns aspectos da teoria da sociedade em rede em nossa contemporaneidade. Palavras-chave: Imagem organizacional, sociedade em rede, *stakeholders*

ABSTRACT

This article discusses the construction of organizational image with its stakeholders. Through literature, the objective of the research seeks to identify the company's communication features with its stakeholders regarding the control's forms of information flows in society characterized by network relations. The reflections on the results of the research indicate that the unpredictability and interdependence prevail in business relationships. The contribution of the research is to clarify some aspects of the network society theory in our contemporary world.

Keywords: organizational image, network society, stakeholders

1 INTRODUÇÃO

Diferentemente do que ocorrera em épocas passadas, o formato atual da sociedade é de conexões em rede, caracterizado por pequenos grupos como a família, ou os funcionários de uma empresa. Essa mudança da configuração social produziu mudanças de paradigmas explicativos, o que resultou na emergência do campo científico das redes, sejam sociais, econômicas, ou públicas.

Comumente, o processo de construção da imagem tem origem na criação da identidade corporativa. Como identidade, podemos definir a personalidade própria da empresa concretizada em ações físicas por meio do discurso, símbolos, ícones, crenças e valores (GRZESZCZESZYN E VIEIRA, 2009). Por décadas, prevaleceu a ideia clássica, segundo a qual, a partir de uma identidade bem definida de acordo com os objetivos mercadológicos da empresa, a imagem passaria a ser percebida e formada na mente dos consumidores.

Nessa perspectiva, a imagem organizacional era concebida como uma construção mental, construída com base na comparação de juízos de valor, resultado das experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma empresa, visto que, essas impressões poderiam se manifestar ora de forma positiva, com a identificação de valores ou crenças, e ora de forma negativa, quando um elevado grau de antipatia, ou apatia interferiam nessa relação (BALDISSERA, 2003).

Nessa forma negativa, isto é, quando a imagem formada na mente do público não corresponde à imagem que a empresa quis construir ou manter, a organização se encontra diante de um problema retórico.

Um problema é um hiato entre o que temos e o que queremos ter. Na ação retórica, um retor (o comunicador) confronta um público que percebe, entende, ou acredita de um jeito e (esse mesmo comunicador) quer que esse público perceba, compreenda ou acredite de outro jeito (CAMPBELL, 1982, p. 69)

Desse modo, na antiga perspectiva, o problema retórico é um conceito abrangente que inclui as formas de controle e, de maneira geral, todos os obstáculos enfrentados por comunicador. Entretanto, considerando os princípios da teoria da sociedade em rede, esse poder de controle para a resolução de problemas retóricos tornou-se fugaz e passou a estar imerso no fluxo de informações que transita entre os atores envolvidos em uma rede de relacionamentos.

Por intermédio de pesquisa bibliográfica, o objetivo da pesquisa busca encontrar respostas para a questão: como o controle da informação pode ser concretizado numa sociedade caracterizada pelas relações em rede?

Para uma melhor compreensão do texto, o trabalho foi estruturado em seis itens. O primeiro item “Introdução”, apresenta os principais pontos de discussão e objetivos do estudo. No segundo item “Revisão da literatura” serão discutidas a concepção clássica versus teoria em. No terceiro item “ A Atuação dos *stakeholders* em redes” serão descritos os fundamentos teóricos sobre a sociedade em rede e as consequências sobre a construção e difusão da imagem. No quarto item “ Possíveis soluções para a problemática “ faz-se reflexões e inferências sobre as teorias de redes para, finalmente, no quinto item serem apresentadas as considerações finais.

Assim, espera-se que o artigo possa contribuir para despertar o interesse pelo assunto redes e, ao mesmo tempo, propor discussões sobre a criação e difusão da imagem de uma organização, ou de seus

produtos, já que leituras prévias indicam que ainda são raros os estudos que tratam esse tema na perspectiva de redes.

1.1 REVISÃO DA LITERATURA

A filosofia da sociedade em rede parte do pressuposto segundo o qual, estamos todos imbricados, com laços fortes ou fracos; com diferentes naturezas de ligações, sejam econômicas, sociais, ou políticas e que este emaranhado de *nós*, ou ligações constitui a rede.

Nohria e Eccles (1992) afirmam que o termo redes tornou-se o modo contemporâneo de se descrever e investigar instituições. Desde grandes conglomerados até pequenos empreendedores estão fazendo parte deste novo formato organizacional, o que modifica a forma de competição. A competição passa cada vez mais a ocorrer entre grupos e não entre organizações isoladas, uma vez que, a tecnologia permitiu a produção integrada em rede, o que também sinaliza uma sociedade em rede.

Smith-Doerr e Powell (1994) concebem que as empresas estão inseridas em uma intrincada rede de relações com outras organizações e seu comportamento é determinado pela sua posição e pelos fluxos da rede. As organizações pioneiras na adoção de práticas inovadoras estão situadas na intersecção de múltiplas redes, ligadas a fontes de informações diversas, que as coloca mais rapidamente com novas ideias emergentes. Nessa visão, temos a ideia de uma sociedade organizada nas relações em rede, tanto nas suas manifestações sociais, como as redes sociais da Internet; quanto nas suas manifestações comerciais, como as redes de negócios.

Na perspectiva de Castells (1999) a sociedade atual está organizada na forma de redes, difere A filosofia da sociedade em rede significa que estamos todos imbricados, com laços fortes ou fracos; com diferentes naturezas de ligações, sejam econômicas, sociais, ou políticas e que este emaranhado de *nós*, ou ligações constitui a rede.

Em consequência, as redes constituem a nova morfologia social de nossa sociedade e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos, das relações de poder e de consumo. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos, o os avanços tecnológicos fornecem a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social.

A direção do fluxo no modelo tradicional, ou clássico da construção e difusão da imagem corporativa ocorre de forma unilateral, ou seja, a empresa é a responsável por criar uma identidade para sua marca ou produto visando um público específico e esse deverá codificar os elementos fornecidos e formar a imagem.

Contrariamente à essa visão, na perspectiva da teoria das redes, o fluxo é transacionado entre vários atores e as percepções podem ser recriadas, fugindo da imagem idealizada a partir da identidade criada pela empresa.

Nessa linha de pensamento, a construção da imagem é determinada pela organização que também administra as possíveis distorções das percepções dos *stakeholders* em processo de interatividade dinâmica.

Essa posição, no entanto, recebe críticas, como em Zozzoli (2004), que argumenta que a imagem é um produtor de sentido coletivo, porém não de forma igualitária. Nesta abordagem, defende-se a ideia de que a

imagem é reconstruída para cada indivíduo, ao se admitir que existe, portanto, um dualismo entre o conteúdo pronto, difundido no coletivo; e o reconstruído, conforme experiência pessoal.

Para Baldissera (2008) a imagem carrega em si as representações a partir do contato com um signo. O autor, no entanto, não deixa claro se a imagem se apresenta ao consumidor, no sentido de um conteúdo definido; ou se ela se reapresenta, no sentido de reconstrução constante.

Um outro aspecto diz respeito aos aspectos construção e reconstrução da imagem organizacional. Kunsch (2003) esclarece que a imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas, o que personaliza o conteúdo e significado da imagem. Carrieri, Almeida e Fonseca (2004), por sua vez, compartilham da mesma tese, ao afirmarem que o processo de construção da imagem inicia-se na percepção da emissão de uma mensagem, desencadeando o processo de interpretação dessa imagem, que ganhará uma versão própria para cada indivíduo.

Pode-se observar que os autores convergem na concepção de que o conteúdo simbólico é diferente do real, uma vez que cada indivíduo receptor terá agregado ao conteúdo elementos de valor pessoal, que influenciam na formação dessa mesma imagem e, conseqüente reputação da organização.

A direção do fluxo no modelo tradicional, ou clássico da construção e difusão da imagem corporativa é unilateral, ou seja, a empresa é a responsável por criar uma identidade para sua marca ou produto visando um público específico e esse deverá codificar os elementos

fornecidos e formar a imagem. Na perspectiva da teoria das redes, o fluxo é transacionado entre vários atores e as percepções podem ser (e pelos exemplos analisados nesse artigo são) recriadas, fugindo da imagem idealizada a partir da identidade criada pela empresa.

Nessa linha de pensamento, a construção da imagem é determinada pela organização que também administra as possíveis distorções das percepções dos consumidores. Essa posição, no entanto, recebe críticas, como em Zozzoli (2004), que argumenta que a marca é um produtor de sentido coletivo, porém não de forma igualitária. Nesta segunda abordagem, defende-se que a imagem é reconstruída para cada indivíduo. Existe, portanto, um dualismo entre o conteúdo pronto, difundido no coletivo; e o reconstruído, conforme experiência pessoal. Conforme argumentaremos adiante, esse dualismo é resolvido (ou deixa de existir) na teoria social de rede.

A questão da discussão do conteúdo e controle da percepção da marca parece girar em torno do princípio de sua definição. Para Baldissera (2008), por exemplo, a imagem carrega em si as representações a partir do contato com um signo. O autor, no entanto, não deixa claro se a imagem se apresenta ao consumidor, no sentido de um conteúdo definido; ou se ela se reapresenta, no sentido de reconstrução constante.

A tese da reconstrução tem vários defensores. Para Kunsch (2003) a imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas, o que personaliza o conteúdo e significado da imagem.

Carrieri, Almeida e Fonseca (2004) compartilham da mesma tese, ao afirmarem que o processo de construção da imagem inicia-se na

percepção da emissão de uma mensagem, desencadeando o processo de interpretação dessa imagem, que ganhará uma versão própria para cada indivíduo. Nessa linha os autores convergem na concepção de que o conteúdo simbólico é diferente do real, uma vez que cada indivíduo receptor terá agregado ao conteúdo elementos de valor pessoal, que influenciam na formação da imagem.

2 ATUAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A teoria do *stakeholder* contempla a eminente necessidade de se considerar os atributos e demandas de todos que afetam ou são afetados pelas atividades organizacionais (FREEMAN; REED, 1983; WHETTEN; RANDES; GODFREY, 2002). Na percepção de Argyris e Cooper e (2003, p. 1335) *stakeholder*, ou público interessado, “é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar uma organização ou é afetado por ela”. Em um sentido amplo, os públicos interessados podem incluir fornecedores, clientes, acionistas, funcionários, comunidades etc. (ARGYRIS e COOPER, 2003).

Portanto, não considerar os *stakeholders* em seu sentido amplo nas estratégias empresariais, segundo Freeman e Reed (1983), pode impedir o alcance dos objetivos das empresas, sujeitas a pressões e retaliações desses grupos.

Ao abordar Redes e *stakeholders* em conjunto, Freeman e Evan (1990) assumem que o ambiente dos *stakeholders* consiste uma série de contratos multilaterais entre si, permitindo que a análise de redes apresente um potencial para pesquisar os *stakeholders*, e buscar responder a razão de examinar os elementos centrais dos agentes envolvidos em determinada situação.

A análise de redes sociais oferece um insight valioso para o desenvolvimento de teorias de *stakeholders*, visto que, os modelos de redes avançam para uma visão holística do fenômeno estudado. Esse relacionamento diádico examina os sistemas de interações, capturando a influência de relações múltiplas e interdependentes em comportamento organizacional (ROWLEY, 1997).

Rowley (1997) adota uma abordagem alternativa ao examinar a influência da condição estrutural das estratégias das respostas organizacionais, incluindo a densidade, a centralidade das organizações e o impacto dos níveis de resistências das organizações focais em relação as pressões dos *stakeholders*.

Dimaggio e Powel (1983), Meyer e Rowan (1977) e Pfeffer e Salancik (1978) afirmam, ainda, que a alta interconexão ambiental providencia canais de relações por meio de normas institucionais que podem ser difundidas, proporcionando a criação de coordenações implícitas, coletividade no ambiente e consenso na difusão de normas.

Assim, a construção da imagem organizacional não se constitui na mera relação sujeito e objeto. Com base na Teoria das Redes Sociais, é possível afirmar que as empresas não respondem simplesmente a cada *stakeholder* individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* que resulta na reputação da empresa perante o mercado.

3 REFLEXÕES SOBRE A PROBLEMÁTICA

Por intermédio de pesquisa bibliográfica, o objetivo do trabalho busca identificar as características da comunicação da empresa com

seus *stakeholders* referente as formas de controle dos fluxos da informação na sociedade caracterizada pelas relações em rede.

O problema da construção da imagem organizacional na sociedade em redes está na identificação ou a diferenciação do "interesse" de cada *stakeholder*, porque as organizações têm relacionamentos complexos com grupos de *stakeholders* e cada *stakeholder* não tem o interesse no mesmo nível da confiança e da responsabilidade ética (*accountability*).

Uma das possíveis soluções para essa problemática passa necessariamente pelo envolvimento de *stakeholders* para identificar, avaliar e equilibrar seu "interesse". O *Institute of Social and Ethical Accountability* (1999) define o envolvimento de *stakeholders* como o processo de procurar opiniões de *stakeholders* em seu relacionamento com uma organização de uma maneira que possa ser esperado realisticamente (GAO; ZHANG, 2006).

Com base nesse raciocínio, a teoria social de redes e as representações sociais são capazes de investigar uma perspectiva diferente do fenômeno da difusão da imagem a partir das relações que ocorrem na rede em que a empresa está imersa e nas sub redes nas quais ela não é muito ativa, mas cujos fluxos a ela se referem.

Nessa perspectiva, a empresa, que antes era um agente criador e controlador, passa a fazer parte do processo e da mesma forma que influencia, passa a ser influenciada. Ocorre um processo em que o conhecimento do senso comum não é um conhecimento corrompido ou distorcido, que necessita de ajuste, como na abordagem clássica; mas é o lugar onde o conhecimento científico se junta ao senso comum produzindo redes de comunicação (Moscovici, 1988).

Nas redes de relacionamentos, a empresa é mais um ator no processo, criando e recriando fluxos que se refletirão na construção e difusão da imagem entre os atores envolvidos, uma vez que, em rede, a imagem se constrói por meio de múltiplas relações. É no conteúdo dos fluxos entre os atores que se encontram a criação e difusão dos conceitos de imagem de uma empresa. A recriação dos sentidos dos fluxos nas redes é discutida por Sandi (2007), que busca explicar a relação de formação da imagem organizacional nas redes sociais. Por isso, é de extrema importância que as empresas percebam que em um mundo globalizado se faz cada vez mais necessária a atuação corporativa na rede digital, favorecendo a ligação com os *stakeholders* e, dessa forma, exercendo alguma influência na percepção e formação da imagem corporativa.

Dessa forma se faz necessário para a empresa participar ativamente dos fluxos que criam os sentidos das imagens, ou seja, que a empresa esteja presente nas redes em contínuo monitoramento tanto de suas ações quanto da concorrência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar a pesquisa a expectativa estava em encontrar respostas pontuais por meio da análise das redes de relacionamentos com os *stakeholders* envolvidos. Algumas dessas respostas foram encontradas, entretanto, muitas outras perguntas sobre o assunto surgiram e, em seu aspecto positivo, abrem-se novos horizontes, possivelmente, inimaginados até então.

O objetivo deste trabalho foi discutir a afirmativa de que na sociedade em rede as empresas já não têm o mesmo controle que havia

em outras décadas sobre o conteúdo dos fluxos referentes à sua imagem, já que esses fluxos correm por sub redes com as quais a empresa tem laços fracos e a resposta obtida foi que as próprias empresas admitem que o controle sobre o que os clientes pensam e a maneira como vão agir em redes foge ao controle da empresa.

Os questionamentos apresentados sustentam a proposição de que em rede a empresa não detém o controle sobre a formação e difusão da imagem. O que ela pode fazer (e muitas efetivamente o fazem) é participar dessa rede como mais um ator. Além disso, a problemática aqui discutida remete a questão da difusão da imagem pela abordagem da teoria das redes e representações sociais independem do ramo de negócio, uma vez que as empresas tendem a encontrar problemas semelhantes nas redes de relacionamento com seus *stakeholders*.

Sugere-se como primeiro passo para lidar com essa dificuldade admitir que, em rede esse controle não existe e monitorar as informações (conteúdo dos fluxos transacionado) pela participação efetiva da empresa na rede, como mais um ator.

Nessa perspectiva, a sociedade atual, organizada na forma de redes, implica em conexões que seguem as leis da complexidade, ou seja, a incerteza, a imprevisibilidade e o desequilíbrio, nos quais, os fluxos sobre imagens de empresas estão inseridos nessa intrincada teia.

Um aspecto didático que pode ser destacado no estudo da atuação dos *stakeholders* em redes, na perspectiva de Bazanini (2007) diz respeito aos aspectos da teoria do conhecimento presentes nessas reflexões, visto que, a inclusão de conteúdos para análise crítica, torna-se não apenas pertinente, mas sim, imprescindível para os futuros executivos.

Ao final desse artigo é possível concluir que, atualmente, a empresa não deve ignorar a rede, pois a imagem se difunde nas sub-redes que vão sendo formadas e para obter um mínimo de controle da imagem formada através do fluxo transacionado entre os atores, a empresa necessita atuar nessa rede em conjunto com os outros atores.

Para trabalhos futuros, sugere-se a questão da confiança dos atores na construção da imagem e a posição da empresa nas redes de relacionamentos na formação da imagem da organização.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris e COOPER, Cary L. **Dicionário enciclopédico de administração**. Atlas, São Paulo, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. **Significação e comunicação na construção da imagem-conceito**. Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos Vol. X Nº 3 - setembro/dezembro 2008.

BAZANINI, Roberto. **Visão filosófica das estratégias em Administração: há controvérsias e conveniências**. São Paulo: Plêiade, 2007.

CAMPBELL, Karlyn Kohrs. **The rhetorical act**. Wadsworth Pub Co, 1982.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; ALMEIDA, AL de C.; FONSECA, Eugênio. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. **Administração em Diálogo, São Paulo**, n. 6, p. 23-35, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREEMAN, R. Edward; EVAN, William M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1990.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. v. 25, n. 3, 1983. p. 88-106,

GAO, Simon S.; ZHANG, Jane J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. **Business process management journal**, v. 12, n. 6, p. 722-740, 2006.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, p. 481-510, 1985.

GRZESZCZESZYN, G. ; VIEIRA, F. G. D. Imagem organizacional: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores. **SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, out.2009.

GRANOVETTER , Mark S. **The American Journal of Sociology** , Vol 78. No. 6, 1973, 1360-1380.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo, Summus editorial, 2003.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, p. 340-363, 1977.

MOSCOVICI, Serge. Notes towards a description of social representations. **European journal of social psychology**, v. 18, n. 3, p. 211-250, 1988.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York : Harpes & Row, 1978.

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. University of Chicago Press, 2012.

POWELL, Walter W.; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and economic life. **The handbook of economic sociology**, v. 368, p. 380, 1994.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative science quarterly**, p. 224-253, 1978.

SANDI, André Quiroga. **Informação e imagem organizacional: percepções e estratégia digitais**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

ZOZZOLI, Jean Charles Jacques. Por um outro olhar sobre a marca. **Anais do IV Encontro dos núcleos de pesquisa da Intercom**, 2004.

WHETTEN, David A; RANDS, Gordon; GODFREY, Paul. What are the responsibilities of business to society? In: PETTIGREW, A.

M; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.