

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Célia Lucia do Rosario Braz**

**Identidade Institucional e Reputação em uma Organização Privada Sem Fins Lucrativos**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO PAULO**

**2013**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Célia Lucia do Rosario Braz**

**Identidade Institucional e Reputação em uma Organização Privada Sem Fins Lucrativos**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração: Organização e Sociedade, sob orientação do Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso.

**SÃO PAULO**

**2013**

Banca Examinadora

---

---

---

**Ao Pôko, Pitoca e Pinguinho,  
meus grandes amores.**

## **AGRADECIMENTO**

Aos meus queridos pais, que primeiro me ensinaram o que é reputação.

Ao meu companheiro Roberto, pelo apoio incondicional.

À Teresa, à Cássia, à Carolina e à Janaina, melhores aquisições do mestrado, por tudo.

Ao amigo remoto Antonio Pedro.

À Beth, à Talitha e ao Igor, pela companhia nas tardes intermináveis de estudo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Onésimo de Oliveira, pela confiança e respeito.

A todos os profissionais da Arco, pela receptividade e constante colaboração.

À recente amiga Michele, pela solidariedade.

A CAPES, pela bolsa auxílio que me permitiu voltar a estudar.

A todos os meus amigos e familiares, pelo apoio e torcida.

**“Nós devemos ser a mudança que queremos ver no mundo.”**

*Mahatma Gandhi*

## RESUMO

BRAZ, Célia Lucia do Rosario. *Identidade Institucional e Reputação em uma Organização Privada Sem Fins Lucrativos*. São Paulo, 2013. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

As atuais demandas de nossa sociedade, calcadas nos aspectos economia da informação, cultura do serviço e sociedade do conhecimento, fazem com que a reputação constitua hoje um dos maiores valores que uma organização pode possuir, podendo ser entendida como um “crédito de confiança” que a organização adquiriu. Entretanto, reputação, imagem e identidade são fenômenos intimamente ligados nas organizações, na medida em que uma identidade capaz de criar uma boa imagem na mente dos *stakeholders* pode trazer impactos positivos na reputação corporativa. Nesse momento, no Brasil, as organizações privadas sem fins lucrativos não se encontram em uma posição confortável quando o assunto é confiança nas instituições. Desse modo, o objetivo primordial do presente estudo é clarificar como a identidade institucional de uma organização social pode influenciar a construção e a manutenção da sua imagem e reputação corporativa, partindo da premissa de que estes três conceitos estão inter-relacionados. Para atender a esse intuito, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa e quantitativa junto à Arco Associação Beneficente, uma instituição que há 22 anos atende crianças e jovens com serviços de educação e assistência social. Foram investigadas (i) sua identidade institucional, composta pelos atributos essenciais da identidade organizacional e pela maneira como estes são projetos externamente – identidade corporativa; (ii) a impressão geral que o público externo tem sobre a organização – sua imagem corporativa; e (iii) a avaliação dos principais *stakeholders* sobre a instituição – sua reputação corporativa. Dentre os resultados apurados, estão: a coerência entre a identidade organizacional e a identidade corporativa da Arco, exceto pelo fator comunicação formal, um alto índice de conhecimento sobre a existência da instituição na região, acompanhado por uma imagem corporativa positiva, e a constatação da forte influência que a identidade institucional exerce na construção e manutenção da reputação da entidade.

**Palavras-chave:** reputação, identidade organizacional, identidade corporativa, imagem corporativa, terceiro setor.

## ABSTRACT

BRAZ, Célia Lúcia do Rosario. *Institutional Identity and Reputation in a Private Nonprofit Organization*. São Paulo, 2013. 167f. Master Degree Dissertation (Business Administration) – Post Graduate Studies Program in Business Administration, Catholic University of São Paulo (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

The current demands of our society, predicated on the aspects of information economy, culture of service and knowledge society, make the reputation one of the greatest values that an organization can have today, and can be understood as a "vote of confidence" that organization acquired. However, reputation, image and identity are a closely linked phenomena in organizations, to the extent that an identity able to create a good image in the minds of stakeholders can have a positive impact on corporate reputation. At that time, in Brazil, the private nonprofit organizations are not in a comfortable position when it comes to trust in institutions. Thus, the primary objective of this study is to clarify how the institutional identity of a social organization can influence the construction and maintenance of its corporate image and reputation, on the premise that these three concepts are interrelated. To meet this objective, we conducted a case study of qualitative and quantitative approach with the Arco Associação Beneficente, an institution of 22 years that serves children and youth with education services and social assistance. We investigated (i) its institutional identity, composed of the essential attributes of organizational identity and the way these projects are externally - corporate identity, (ii) the general impression that the general public has about the organization - its corporate image, and (iii) evaluation of key stakeholders about the institution - their corporate reputation. Among the results, are: consistency between organizational identity and corporate identity of Arco, except for formal communication factor, a high level of knowledge about the existence of the institution in the region, accompanied by a positive corporate image, and the realization of the strong influence that the institutional identity plays in building and maintaining the reputation of the entity.

**Keywords:** reputation, organizational identity, corporate identity, corporate image, third sector.

## SUMÁRIO

<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Lista de Ilustrações</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de Quadros</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de Gráficos</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
Problematização.....	17
Justificativa .....	22
Objetivos .....	25
Referencial teórico .....	25
Procedimento metodológico .....	27
Limitações da pesquisa .....	32
Estrutura da dissertação .....	32
<b>Capítulo 1 - IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>34</b>
1.1 Identidade: singular ou plural? .....	34
1.2 Perspectivas de identidade das organizações.....	35
1.3 Clarificando o conceito de identidade das organizações .....	37
1.4 Identidade organizacional (ou corporativa interna).....	40
1.5 Identidade corporativa (ou global) .....	41
1.5.1 Fatores da identidade corporativa (ou global) .....	42
1.5.2 Marca corporativa: um conceito pertinente à identidade corporativa .....	46
1.6 Identidade organizacional X identidade corporativa .....	47
1.7 A importância de derir a identidade institucional.....	50
<b>Capítulo 2 - IMAGEM CORPORATIVA</b> .....	<b>53</b>
2.1 Definindo o conceito .....	53
2.2 Construção da imagem corporativa .....	55
2.3 Imagens corporativas .....	57
2.4 Imagem: sombra da identidade institucional .....	58
2.5 Imagem corporativa e comunicação .....	60
2.6 Imagem corporativa e reputação.....	63
<b>Capítulo 3 - REPUTAÇÃO corporativa</b> .....	<b>65</b>
3.1 Definindo o conceito .....	65
3.2 Reputação, identidade e imagem corporativa.....	68
3.3 Reputação como vantagem competitiva .....	69
3.4 Reputação corporativa e comunicação organizacional.....	71
3.5 Construindo e mantendo a reputação.....	72
<b>Capítulo 4 - O CASO ARCO ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE</b> .....	<b>75</b>
4.1 Contexto social .....	76
4.2 Análise da identidade organizacional .....	77
4.2.1 Atributo essencial - Respeito à condição humana (6,2) .....	80
4.2.2 Atributo essencial - Qualidade e continuidade (6,1) .....	80
4.2.3 Atributo essencial - Organização e planejamento (6,0).....	81
4.2.4 Atributo essencial – Inovação (5,4) .....	81
4.2.5 Atributo essencial - Foco na transformação da comunidade (5,4) .....	82
4.2.6 Atributo essencial - Espírito coletivo (5,2).....	82
4.2.7 Atributo essencial - Atuação ampliada para a comunidade (5,0) .....	82
4.2.8 Atributo essencial - Presença na localidade (4,1) .....	83
4.2.9 Atributos escolhidos pela diretoria da instituição.....	85

4.3	Análise da identidade corporativa .....	85
4.3.1	Comportamento corporativo .....	86
4.3.1.1	Evolução histórica .....	86
4.3.1.2	Serviços oferecidos.....	88
4.3.1.3	Instalações .....	92
4.3.1.4	Eventos tradicionais .....	93
4.3.1.5	Fontes de recursos .....	94
4.3.1.6	Equipe.....	95
4.3.1.7	Processo decisório .....	97
4.3.1.8	Principais controles .....	98
4.3.1.9	Prestação de contas.....	99
4.3.2	Símbolos e identidade visual .....	101
4.3.2.1	Missão, visão e valores.....	104
4.3.3	Comunicação formal.....	105
4.4	Análise da imagem corporativa .....	106
4.4.1	Conhecimento / desconhecimento da instituição.....	108
4.4.2	Impressão sobre a Arco .....	109
4.5	Análise da reputação corporativa .....	113
4.5.1	Dimensão - Serviços .....	116
4.5.2	Dimensão - Visão e liderança .....	120
4.5.3	Dimensão - Ambiente de trabalho .....	124
4.5.4	Dimensão - Desempenho financeiro.....	127
4.5.5	Dimensão - Responsabilidade social .....	129
4.5.6	Dimensão - Apelo emocional .....	132
	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>138</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>142</b>
	<b>Lista de Apêndices .....</b>	<b>153</b>
	<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>161</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
BBC - British Broadcasting Corporation  
CCA - Centro para Criança e Adolescente  
CEI - Centro de Educação Infantil  
CEMPRE – Cadastro Central de Empresas CGU  
CJ – Centro para a Juventude  
FASFIL – Mapeamento das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos  
FIS - Fundação Itaú Social  
FUMCAD - Fundo Municipal da Criança e do Adolescente  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBrasi - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento de Infraestrutura Sustentável  
ICIG - International Corporate Identity Group  
NGO – Non Governmental Organization  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU - Organização das Nações Unidas  
OSC – Organização da Sociedade Civil  
OTS – Organização do Terceiro Setor  
SMAS - Secretaria Municipal de Assistência Social  
SME - Secretaria Municipal de Educação  
TGN - Técnica de Grupo Nominal  
TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação  
VBR - Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração nº 1 – Modelo da pesquisa em 4 etapas .....	28
Ilustração nº 2 - Relação entre Identidade e Imagem Corporativa .....	59
Ilustração nº 3 - Modelo de influência da imagem corporativa.....	61
Ilustração nº 4 - Localização da Arco Associação Beneficente .....	77
Ilustração nº 5 – Organograma da entidade.....	96
Ilustração nº 6 – Antigo logotipo da instituição. ....	102
Ilustração nº 7 – Atual logotipo da instituição. ....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 – Questões de análise da Identidade Organizacional .....	30
Quadro nº 2 - Questões de análise da Identidade Corporativa .....	30
Quadro nº 3 - Questões de análise da Imagem Corporativa .....	30
Quadro nº 4 – Questões de análise da Reputação Corporativa .....	31
Quadro nº 5 - Comparativo entre identidade corporativa e identidade organizacional.....	48
Quadro nº 6 - Comparativo entre Imagem Corporativa e Identidade.....	60
Quadro nº 7 - Comparativo entre Imagem e Reputação .....	63
Quadro nº 8 – Múltiplos pontos de vista sobre a reputação corporativa .....	66
Quadro nº 9 – Inter-relações entre identidade, imagem e reputação. ....	68
Quadro nº 10 – Resumo dos conceitos pesquisados.....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 - Atributos da identidade organizacional da Arco .....	84
Gráfico nº 2 - Análise da origem das receitas .....	95
Gráfico no 3 - Conhecimento / desconhecimento da instituição .....	108
Gráfico no 4 - Visibilidade versus familiaridade com a instituição .....	109
Gráfico no 5 - Percepção de quem já teve algum familiar na Arco .....	110
Gráfico no 6 - Percepção de quem já teve algum familiar na Arco (cont.) .....	111
Gráfico no 7 - Impressão de quem nunca teve algum familiar na Arco .....	112
Gráfico no 8 - Impressão de quem nunca teve algum familiar na Arco (cont.) .....	112

## INTRODUÇÃO

O incremento da produtividade, a superabundância de produtos e serviços, a saturação da mídia massiva, a globalização dos mercados e as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) estão gerando uma grande transformação social nos países ricos e nos emergentes: a mudança de foco do material para o simbólico. Conseqüentemente, as instalações produtivas de uma empresa podem mudar de continente em questão de semanas, qualquer inovação pode ser rapidamente copiada (a um custo bem menor) pelos concorrentes do outro lado do planeta, as frequentes fusões, aquisições e alianças criam novas organizações ou mudam completamente as existentes e as “ponto.com” e novas companhias de tecnologia proliferam. Isso significa que tanto as pessoas quanto as organizações estão, cada vez mais, se ocupando em produzir e trocar informações e conteúdo simbólico, e que o “*hardware*” (pouco mutável) vem perdendo importância e cedendo espaço cada vez maior ao “*software*” (mais flexível e modificável mesmo sem o produto ser alterado) e ao “*peopleware*” (o que está relacionado ao ser humano). Essa analogia feita por Bueno (2009) é muito pertinente para expressar as demandas atuais da nossa sociedade, calcadas no conhecimento e na informação. O “*software*” traz (ou deveria trazer) sempre a possibilidade de *upgrade* e o “*peopleware*” (ou talento humano) possui intrinsecamente a capacidade de inovação e de adaptação a novas demandas.

Na visão de Genelot (2001), vivemos em um movimento geral de complexificação que demanda uma drástica renovação nas maneiras de pensar as organizações. Desta forma, a reputação, o capital intelectual, a cultura organizacional e o relacionamento com os *stakeholders*<sup>1</sup> são bens intangíveis, mas que constituem hoje o maior valor de uma organização. Há menos de 20 anos, a capacidade instalada era responsável pelo maior valor de uma empresa<sup>2</sup>. Esses bens são elementos que atendem à demanda dessa nova realidade

---

<sup>1</sup> *Stakeholder*, na tradução literal, significa aquele que segura (*holder*) o poste ou a estaca (*stake*). *Stake* também significa envolvimento ou participação em um negócio (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Nesse estudo, as expressões “*stakeholders*”, “públicos de interesse”, “grupos de relacionamento” e “partes interessadas” serão utilizadas para designar os “indivíduos e grupos que podem afetar as organizações ou serem afetados por elas, por meio de suas realizações” (FREEMAN, 1984, p. 79-80).

<sup>2</sup> Um indicativo do quanto essa mudança tem modificado o valor das empresas pode ser verificado pela notícia veiculada pela revista *Veja*, em 20/03/2012, que tem como título: Apple cresce 'uma Petrobras' em valor de

socioeconômica, que pode ser expressa pelos aspectos: economia da informação, cultura do serviço e sociedade do conhecimento. Um argumento que fortalece tal afirmação são os resultados da pesquisa conduzida por Low e Kalafut (2003) junto a analistas e investidores de Wall Street. A conclusão foi que a maioria deles considera dados não financeiros em pelo menos um terço de suas tomadas de decisão de investimento.

Nesse contexto, no qual as pessoas estão exigindo cada vez mais cidadania das organizações em geral, a reputação tornou-se um ativo intangível fundamental e sua avaliação e gestão passaram a ser uma questão de sobrevivência. Diversos autores corroboram essa ideia. Fombrun e Shanley (1990) afirmam que a escolha de uma organização pelo *stakeholder* baseia-se, entre outras características, na reputação favorável ou desfavorável da companhia, sendo mais atraente aquela que desfrutar de melhor reputação.

Reputação, imagem e identidade são fenômenos intimamente ligados nas organizações, pois uma identidade capaz de criar uma boa imagem na mente dos *stakeholders* pode trazer impactos positivos na reputação organizacional. (STIMPERT *et al.*, 1998 apud THOMAZ; BRITO, 2010). Embora as organizações se empenhem em formar uma identidade forte, nem sempre ela está alinhada com a imagem e a reputação.

Na bibliografia anglo-saxônica é frequente a utilização do termo identidade corporativa como sinônimo de identidade visual da organização (nome, logotipo, arquitetura, mobiliário do ambiente, etc.). Também no Brasil muitos profissionais de comunicação ainda reduzem o conceito de identidade de uma organização a esse aspecto somente. Além disso, na opinião de Bueno (2009), o uso exacerbado no discurso empresarial dos termos reputação, imagem e identidade tem conferido um processo de esvaziamento desses conceitos que, muitas vezes, vêm sendo utilizados equivocadamente como sinônimos.

Embora a origem dos três termos seja latina, enquanto a palavra identidade está relacionada à individualidade, “imagem” significa figuração mental de alguma coisa (TORQUATO, 1986). Já o termo reputação vem do latim *putus*, que significa pureza. “Reputação, assim, significa manter a coerência de uma imagem, entre seus valores

---

mercado em 2012 - Empresa salta de US\$ 376,4 bilhões para US\$ 560,4 bilhões em menos de quatro meses; alta é superior ao valor de mercado total da estatal brasileira. Comparando-se ativos entre as duas empresas, a Petrobras seria muito superior à Apple.

professados e praticados.” (ROSA, 2007, p.66). Se no campo da linguística esses termos possuem significados claramente diferentes, o mesmo não pode ser dito quando são encontrados nos estudos organizacionais e de comunicação.

Em relação à identidade das organizações, sua conceituação está envolta em verdadeira polissemia. Assim, Van Riel e Balmer (1997) e Hatch e Schultz (2000) localizaram duas vertentes de estudo: a “identidade corporativa” e a “identidade organizacional”. Enquanto a primeira se foca na “visibilidade e atratividade da organização, de seus produtos e de seus serviços” (ALMEIDA, 2009, p.223), a segunda pode ser entendida como o conjunto de atributos que a maioria dos colaboradores de uma organização considera como sua essência, aquilo que a fazem ser única e que não é perecível ao longo do tempo.

Partindo da premissa de que não é possível à organização projetar-se externamente tendo em conta apenas sua “identidade corporativa”, pois deve haver alinhamento entre discurso e prática, optou-se por adotar a proposição de Hatch e Schultz (2000), na qual ambos os conceitos são unificados, abarcando a gama de interesses de todos os *stakeholders*, tanto internos quanto externos. Neste contexto surge o que pode-se chamar de *identidade institucional*, nomenclatura que será utilizada para se referir à personalidade, ao sentido de “ser” (ALMEIDA, 2009), além da forma como a organização deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem realmente. (ANDRADE, 1997).

Portanto, para efeitos desta dissertação, fica estabelecido que o termo “identidade institucional” será utilizado para designar a conjugação dos conceitos de identidade organizacional e de identidade corporativa. A importância de tratar a complementaridade desses conceitos é que o autoconhecimento permite à organização comunicar-se melhor com seus públicos externos, facilitando seu gerenciamento de imagem e reputação. (FREITAS, 1997).

Buscando o conceito de imagem corporativa, também foi constatada a ambiguidade do termo, confundindo-se em alguns estudos com o sentido de identidade comunicada (aquela revelada pela propaganda institucional, patrocínios, *press releases* etc.). Essa situação pode ser percebida em Viana (2006, p.21): a imagem seria “o ponto de vista da companhia sobre si mesma, expresso na sua comunicação”. Já em obras mais antigas, a “imagem” era tratada

como sinônimo de fama, ou reputação de uma organização. Balmer (2001) também pontua que alguns influentes modelos conceituais de imagem, identidade e reputação corporativas parecem confundir identidade com imagem.

No presente estudo, será adotado o conceito de imagem corporativa como a representação mental que cada indivíduo, ou grupo de indivíduos, cria a partir de percepções, informações e influências recebidas de outrem ou da mídia, além de suas experiências concretas com a organização em questão (BUENO, 2009). Isto é, imagem é como a organização é percebida por seus públicos de interesse, sendo formada pelas ideias, memórias, fantasias e sonhos destes indivíduos. Neste sentido, “... enquanto a identidade é um conceito emissor, porque se vincula ao que a empresa é, a imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos.” (GAIO, 2006, p.213).

Por fim, o termo reputação corporativa relaciona-se a algo mais estável e consistente do que a imagem, resultando de uma vivência efetiva, de uma interação mais intensa do indivíduo com a organização (BUENO, 2009). A reputação é construída ao longo dos anos e alicerçada nas ações e nos comportamentos da organização (BALMER; GREYSER, 2003 *apud* ALMEIDA, 2009).

Em suma: a identidade flui da organização para a sociedade, enquanto a imagem e a reputação seguem o sentido oposto. Contudo, identidade, imagem e reputação são fenômenos que se inter-relacionam, formando um processo contínuo que se retroalimenta. “O modo como uma organização constrói seus valores de maneira endógena reflete na forma como ela é vista e percebida por seus públicos.” (ANDRADE, 2010, p.127). Em contrapartida, a imagem e a reputação corporativas podem influenciar positiva ou negativamente os funcionários – responsáveis pela construção da identidade organizacional.

Para melhor compreender a extensão dessa ideia, recorreu-se ao princípio da organização recursiva, que se relaciona à autoprodução e à autorregulação, rompendo com o paradigma linear de causa-efeito. Segundo Morin (2011, p.74), “Um processo recursivo é um processo onde os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz.”. Assim, o relacionamento entre identidade, imagem e reputação organizacionais pode ser concebido como “um círculo produtivo interrompido no qual, de algum modo, os

produtos são necessários à produção daquilo que os produz.” (MORIN, 1999, p.182). Por essa razão, esses fenômenos precisam ser estudados conjuntamente.

O interesse em estudar esses fenômenos em organizações privadas sem fins lucrativos<sup>3</sup> surgiu após um projeto de comunicação externa que a autora realizou voluntariamente. Todavia, a escassez de pesquisas com esse foco na área de Administração foi decisiva para a escolha de uma organização dessa natureza como objeto de pesquisa.

O objetivo primordial dessa dissertação é clarificar como a identidade institucional pode influenciar a construção e a manutenção da imagem/reputação de uma organização social.

O procedimento metodológico a ser adotado foi o estudo de caso, de abordagem exploratória, visto que a questão investigada refere-se a um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle. (YIN, 2010).

## **Problematização**

Nos últimos vinte anos, a imagem e a reputação vêm sendo valorizadas como ativos intangíveis e reconhecidas como vantagens invisíveis da organização, visto que “definem sua inserção e sobrevivência no mercado.” (BUENO, 2009, p.185). A reputação, além de entendida como um “crédito de confiança” que a organização adquiriu (ALMEIDA, 2009), ainda se trata “de um ativo intangível, difícilimo de construir ao longo do tempo e fácilimo de dilapidar.” (SROUR, 2005, p.32). Por esta razão, as corporações estão se movimentando no sentido de administrar sua identidade, influenciar sua imagem e acompanhar sua reputação, uma vez que os três conceitos estão simbioticamente relacionados.

Esse movimento precisa ser acompanhado também pelas ONGs (organização não governamentais) brasileiras, que não se encontram em uma posição confortável quando o assunto é confiança nas instituições. Pelo menos foi o que mostrou o “*Edelman Trust*

---

<sup>3</sup> Os termos “organização não governamental” (ONG), “organização privada sem fins lucrativos”, “organização social”, “organização da sociedade civil” (OSC) e “organização do terceiro setor” (OTS) serão utilizados indistintamente com o significado de: organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos e que desempenham atividades sociais de interesse público.

*Barometer 2013*” - um levantamento mundial sobre o grau de confiança nas instituições, indústrias e líderes. Neste estudo, realizado anualmente pela Edelman Significa (uma das empresas globais de Relações Públicas), foram pesquisados 31 mil respondentes, residentes em 26 países (inclusive os emergentes). Os resultados em relação às instituições apontaram que são as ONGs que desfrutam do maior percentual de confiança em nível mundial (63%), seguidas pela Iniciativa Privada com fins lucrativos (58%) e pela Imprensa (57%). No Brasil os resultados se invertem, demonstrando um nível de confiança maior na Iniciativa Privada (64%) do que nas ONGs (59%).

O termo ONG (organização não governamental), embora cunhado pela Organização das Nações Unidas (ONU) nos anos 1940, passou a ser empregado no Brasil somente após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, em 1992 (ECO-92). Desde de então, as ONGs têm assumido um importante papel no processo de redemocratização do país, foram “glorificadas” como uma forma inovadora de associação civil, capaz de combater, com mais agilidade que o Estado, os complexos problemas sociais.

Embora continuem desempenhando um importante papel social, nos últimos dois anos, a divulgação do desvio de verbas dos ministérios do Esporte, do Turismo e da Ciência e Tecnologia, com o envolvimento de políticos e de algumas organizações sociais, gerou um clima de desconfiança e fez com que a imagem de todo o setor ficasse na berlinda, passando, as ONGs, de “glorificadas” a “denunciadas”. Para ratificar essa informação, em Fevereiro de 2013, foi pesquisado no acervo digital de notícias da revista semanal Veja a existência concomitante das palavras “ONG” e “fraude”. Foram encontradas 85 ocorrências na categoria “Brasil” que se referiam ao tema. Desse total, 76 foram publicadas entre janeiro de 2010 e janeiro de 2013. De fato, os escândalos envolvendo desvio de dinheiro público e organizações sem fins lucrativos derrubaram dois ministros em 2011 (do Esporte e do Turismo). Para citar dois casos irrefutáveis, a Controladoria Geral da União (CGU) apurou que o IBrasi (Instituto Brasileiro de Desenvolvimento de Infraestrutura Sustentável) recebeu do Ministério do Turismo 4,4 milhões de reais para capacitar 1.900 pessoas no Amapá e que, na realidade, simulou a prestação desse serviço por meio de empresas fantasma. Outro caso foi o do Instituto Muito Especial, que repassava verbas do Ministério da Ciência e Tecnologia (a maior parte financiada com recursos de emendas parlamentares) a empresas de fachada.

Vale lembrar que o financiamento estatal para ONGs não é uma invenção brasileira, existindo em países como Inglaterra e Estados Unidos. O problema é que, no Brasil, é mais fácil contratar uma ONG do que realizar uma licitação para uma empresa prestar determinado serviço. Ou seja, os corruptos enxergam como uma oportunidade para saquear o erário.

Diante do exposto, parece bastante claro que uma crise de credibilidade dessas organizações está instaurada no Brasil. Em entrevista à revista *Veja*<sup>4</sup>, Rafaela Frade, coordenadora da entidade Amigos de Franca (SP) que já beneficiou 2.000 pessoas por meio de cursos de inclusão digital, diz: “As pessoas ficam desacreditadas, acham que todas as ONGs fazem isso, que não trabalham de forma séria. Isso acaba atrapalhando na hora de captar recursos”<sup>5</sup>.

Muito embora esses escândalos se apliquem a uma parcela ínfima do total de entidades existentes, todo o setor fica sob um clima de suspeita. Podemos citar como um caso semelhante o do anticoncepcional Microvlar que, em 1998, quando era líder de vendas no mercado brasileiro, comercializou por acidente placebo dentro de suas embalagens. Nesse episódio, no qual a Schering do Brasil ficou conhecida como a empresa da “pílula de farinha”, todos os fabricantes desse tipo de contraceptivo tiveram sua reputação ameaçada. Em 2012, catorze anos depois, ainda tramitavam no Tribunal de Justiça de São Paulo processos de indenização às consumidoras que engravidaram enquanto usavam o produto.

De acordo com Fombrun e Van Riel (2004 apud ALMEIDA, 2009), a existência de uma reputação positiva atrai investidores, minimiza custos de capital, traz novos clientes e mantém os atuais, motiva os funcionários, gera cobertura favorável da imprensa e afeta positivamente as análises financeiras da organização.

Pois bem, se a reputação de uma empresa (aqui entendida como uma estrutura formal que vende produtos e/ou serviços e que tem finalidade lucrativa) é tão importante no contexto atual – da sociedade da informação e do conhecimento – o que dizer sobre uma instituição

---

<sup>4</sup> Fonte: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/ongs-o-caminho-facil-para-a-corrupcao>.

<sup>5</sup> “Captação de recursos é um termo que indica a busca por parte de uma organização do terceiro setor de materiais, dinheiro, pessoas, tempo. Nesse ato de obter recursos, as atividades devem ser direcionadas estrategicamente para viabilizar a missão e os projetos sociais.” (MEREGE; MOUSSALEM, 2011, p.48).

que, embora privada, não apresenta natureza mercantil, possui fins não lucrativos e é voltada a propósitos sociais?

Apenas para efeito ilustrativo, serão expostos abaixo alguns casos de companhias que tiveram sua reputação manchada:

Inicialmente, a Nike teve sua imagem desgastada por conta da associação com fornecedores que empregavam trabalho infantil na Ásia. Sua crise de imagem se intensificou com a repercussão gerada pela publicação, em 2000, de “No Logo”, *bestseller* no qual a jornalista Naomi Klein expõe as “supermarcas” mundiais como instrumentos de controle social. Em relação à Nike, Klein (2000) denuncia, além da exploração de mão de obra no Terceiro Mundo, escândalos que envolvem a marca em patrocínios pouco éticos e a intenção oculta de “ser a cultura” e “o esporte” ao patrocinar eventos e atletas. Desde então, a Nike empreende esforços continuamente para se livrar do estigma de empresa “socialmente irresponsável” e recuperar sua credibilidade junto aos públicos de interesse.

Mais recentemente, em 2007, a Parmalat brasileira teve lotes de leite longa vida apreendidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), por conta da existência de soda cáustica no produto, como forma de prolongar seu prazo de conservação<sup>6</sup>. Apesar da história de sucesso nos anos 1990 e de continuar nas gôndolas dos supermercados, a marca vive um processo de declínio<sup>7</sup>.

O que ocorre é que, embora “cliente” e “cidadão” sejam a mesma “pessoa”, trata-se de um ser multifacetado que é, no mínimo, o cliente que adquire produtos/serviços e o cidadão que “consome” ideias, causas e crenças (ANDRADE, 1997). Mas pode ser também, ao mesmo tempo, funcionário, acionista, parceiro ou fornecedor da corporação. Portanto, a imagem de uma empresa pode ser comprometida, mesmo conseguindo continuar a comercializar seus produtos.

Sob esse ponto de vista, os *stakeholders*, além de desempenharem um papel direto ou indireto na gestão e nos resultados, ainda legitimam as ações de toda e qualquer organização.

<sup>6</sup> Fonte: Folha de São Paulo *on-line*, 22/10/2007.

<sup>7</sup> Fonte: Revista Exame, 04/02/2010.

Correspondem aos acionistas, funcionários, fornecedores em geral, clientes, governos, sindicatos, investidores, imprensa e sociedade em geral, e podem apresentar interesses muito diversificados, que vão desde a lucratividade do negócio até o bem-estar da comunidade. (DONALDSON; PRESTON, 1995 apud GONÇALVES-DIAS, 2009). Entretanto, ao observar uma organização privada, sem fins lucrativos e beneficente, são percebidas algumas diferenças nos papéis desempenhados pelos principais públicos de interesse.

Primeiro, os clientes da instituição não são os doadores (de dinheiro, de bens, de tempo e de talento) visto que, partindo da premissa de que a razão de existir de qualquer organização (privada, pública ou sem fins lucrativos) é atender aos seus clientes, os clientes de uma OTS (organização do terceiro setor) são os beneficiários/usuários. Ou seja, na realidade dessas organizações, geralmente não há a clássica relação dicotômica: cliente (comprador ou contribuinte, no caso de serviços públicos) *versus* fornecedor (que de alguma forma recebe pelo produto/serviço), e aí reside o paradoxo: os clientes de uma organização beneficente não podem pagar pelos serviços que utilizam. Assim, a sobrevivência de uma OTS depende basicamente da transferência (doação) de recursos de terceiros. Via de regra, esses doadores preferem financiar as entidades beneficentes que gozam de boa reputação, isto é, com as quais se sentem seguros quanto à idoneidade e à qualidade dos serviços que estão sendo prestados.

Segundo, muitas vezes o governo (seja municipal, estadual ou federal) não é um *stakeholder* secundário, é o principal mantenedor das atividades da organização.

E, por fim, muitas das atividades em uma OTS são realizadas por mão de obra voluntária, o que não se aplica à iniciativa privada com fins lucrativos.

Resumindo, os principais públicos de interesse de uma OTS são os usuários/beneficiários, os funcionários, os voluntários (doadores de tempo e talento), os doadores (pessoas físicas, jurídicas ou governos), os fornecedores, os parceiros e a comunidade local.

Seguindo a linha de raciocínio de que a razão de existir dessas entidades não é a venda de produtos ou serviços, o que levaria alguém a doar algumas dezenas de reais a uma

instituição que tem fama de desviar verbas? Ou ainda, o que levaria um profissional a dedicar mensalmente horas de trabalho voluntário para uma entidade que sabidamente maltrata os idosos aos quais assiste? A tese deste trabalho é de que a reputação positiva é o maior patrimônio de uma OTS, visto que esta depende da mobilização de recursos<sup>8</sup> para realizar sua missão e garantir sua longevidade.

Diversos estudos mostram que uma reputação positiva resulta da existência de uma identidade sólida da organização, visto que a imagem e a reputação corporativa são construídas com base na percepção e na interpretação da identidade pelos *stakeholders*, tanto externos quanto internos. (ALMEIDA, 2009).

Diante do exposto acima, a pergunta da qual partiu essa pesquisa é: como a identidade institucional, expressão aqui utilizada para designar a convergência entre os conceitos de identidade organizacional e de identidade corporativa (que serão explorados posteriormente), exerce influência na construção e manutenção da reputação de uma organização privada, sem fins lucrativos, que depende exclusivamente da captação de recursos para manter-se? Além disso, os atributos da identidade, considerados fundamentais pelo público interno, estão sendo adequadamente projetados para os *stakeholders* externos?

## **Justificativa**

Embora esteja clara a importância que a imagem e a reputação vêm assumindo para o desempenho de qualquer organização formal na sociedade contemporânea, os estudos que relacionam identidade, imagem e reputação corporativas são bastante recentes, existindo há menos de vinte anos.

Um bom indicador disso é que a primeira edição do *Corporate Reputation Review* - um periódico dedicado a pesquisas inéditas que exploram as relações entre reputação corporativa, identidade, imagem e comunicações - foi publicada em 1997. No Brasil, ainda

---

<sup>8</sup> “Mobilizar recursos é um conceito designado para definir, com maior amplitude, o que diz respeito a captar recursos. Há uma ideia de movimento nessa ação, visto que não se finda a atividade no momento em que se consegue o recurso financeiro, técnico ou institucional.” (MEREGE; MOUSSALEM, 2011, p.161)

não são muitos os autores que, sob a ótica dos estudos organizacionais, se debruçam sobre este tema. Destaca-se a produção de Ana Luisa de Castro Almeida (2005a, 2005b, 2007 e 2009), Wilson da Costa Bueno (2005 e 2009), Margarida Kunsch (1997, 2003 e 2009), Lígia Cristina Fascioni. (2005, 2006 e 2008) e Robert Henry Srour (2003 e 2005).

Em se tratando de organizações privadas, sem finalidade lucrativa e com propósito social, que dependem da mobilização de recursos para se sustentar financeiramente, possuir imagem e reputação positivas frente à opinião pública torna-se uma questão de sobrevivência. Como destaca Drucker (2006), em uma instituição sem fins lucrativos, o dinheiro é sempre escasso, quase que por definição. A escassez de recursos financeiros e humanos também é uma realidade para as ONGs brasileiras, já que, pela sua natureza, não se caracterizam por investimentos intensivos de capital. Como salienta Fernandes (1997, p. 32):

O Terceiro Setor não se caracteriza (...) por investimentos intensivos de capital. Distingue-se, ao contrário, pelo uso extensivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e para a sua dimensão voluntária. (...) padece, com frequência, de problemas de produtividade. É mais rico em eficácia simbólica (com a sua relevância) do que em resultados quantitativos.

Infelizmente, durante a pesquisa bibliográfica, verificou-se que a produção científica internacional envolvendo reputação organizacional e OTSs é bastante escassa. Esta constatação foi possível graças à realização de uma pesquisa bibliométrica usando o banco de dados *Web of Science*. Ao pesquisar concomitantemente título 1= *reputation* e 2 = *organizational*, sem restringir data de publicação ou base integrante do *Web of Science*, foram encontradas apenas 49 publicações. Como refinamento da busca, foram pesquisados os termos em inglês que comumente designam ONGs. Sendo assim, ao pesquisar, dentro dos referidos 49 documentos:

- nonprofit: não foi encontrada publicação alguma;
- NGO: não foi encontrada publicação alguma;
- Third Sector: não foi encontrada publicação alguma;
- voluntary organization: foi encontrado somente 1 artigo.

Também no portal nacional Scielo, as publicações que se referem às ONGs são raras. Assim, ao procurar em todos os índices Brasil:

- Organização + sociedade + civil: foram encontrados 35 documentos;
- Organização + nao + governamental: foram encontrados 40 documentos;

- Terceiro + setor: foram encontrados 73 documentos.

Nenhum desses artigos abordava a relação entre identidade e reputação de uma organização social sem fins lucrativos.

Apesar do baixo interesse do universo acadêmico por esse objeto, sua relevância vem crescendo em termos mundiais. Para Clinton (2008, p.18) há uma “explosão de serviço dos cidadãos à sociedade”, resultante do término de diversos regimes ditatoriais e do uso da internet como elemento facilitador de mobilização da sociedade civil. Essa ideia é também encontrada em Bueno (2009, p.74), que situa no contexto contemporâneo uma “nova onda de empreendedorismo”, representada pela “explosão das entidades que integram o chamado Terceiro Setor.”. Traduzindo em dados, essa tendência de valorização do espírito de cidadania, em 2006 os americanos doaram quase 2% do PIB dos EUA, cerca de 300 bilhões de dólares. (CLINTON, 2008).

No Brasil, não há dados disponíveis sobre os valores movimentados, contudo, o número de ONGs no país é significativo. São 290.692 entidades, de acordo com o último Mapeamento das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos, a FASFIL (IBGE, 2010). Esse número representa 5,2% do total de organizações componentes do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE e emprega 2,1 milhões de trabalhadores assalariados, o que corresponde a 5,8% do total de empresas no CEMPRE.

Vale mencionar que, sob vários aspectos, esse universo é bastante heterogêneo: a área de atuação (educação, assistência social, habitação etc.), o porte (número de assalariados) e a natureza jurídica (fundação, associação privada, organização religiosa, fundação/associação domiciliada no exterior etc.) são dos mais diversos.

O objeto a ser pesquisado é a Arco Associação Beneficente. A escolha por essa entidade considerou os critérios:

- Longevidade: opera continuamente há 22 anos;
- Tamanho da operação: atende mensalmente 550 crianças e jovens e emprega 80 colaboradores;

- Idoneidade: todos os serviços oferecidos são gratuitos e possui títulos de Utilidade Pública Municipal e Federal;
- Apresenta características similares a diversas outras entidades que atuam na periferia da cidade de São Paulo;
- Facilidade de acesso, por parte da autora, ao corpo diretivo e a alguns funcionários e voluntários;
- Conhecimento dos resultados de pesquisa quantitativa, realizada em 2011, com 510 famílias moradoras do entorno da entidade. (STEFANI, 2013).

## **Objetivos**

A pesquisa tem como objetivo geral entender como a identidade institucional de uma organização, sem fins lucrativos e com propósitos sociais, influencia o processo de construção de sua imagem e reputação corporativa, junto a seus principais *stakeholders*.

Os objetivos específicos são:

- conhecer os atributos de identidade da organização considerados essenciais por seu público interno (funcionários e diretoria voluntária);
- verificar se esses atributos estão sendo projetados externamente por meio do comportamento corporativo, dos símbolos e da comunicação formal da organização, e
- conhecer como os principais *stakeholders* externos (usuários, fornecedores, doadores/patrocinadores, parceiros e voluntários) avaliam a instituição.

## **Referencial teórico**

A construção do referencial teórico teve como finalidade empreender uma análise conceitual sobre os temas: identidade, imagem e reputação das organizações, por meio de abordagens desenvolvidas tanto por autores nacionais, quanto de origem anglo-saxônica e ibérica, buscando discutir as relações de interdependência que envolvem os três conceitos.

Por conta da ambiguidade que enreda as terminologias identidade, imagem e reputação das organizações, a autora optou por se concentrar no recorte teórico destes conceitos que considerou mais útil ao desenvolvimento do protocolo de estudo de caso.

O trabalho se inicia pelo cerne de uma organização – sua identidade. Assim, a polissemia associada ao termo é exemplificada com o auxílio de Fombrun (1996) e Van Riel (1997). Em seguida, são feitas considerações gerais sobre identidade, propostas por Bueno (2009), Fascioni (2006), Miguez (1999), Van Riel (2003) e Almeida (2009), além de discutidas as questões de unicidade/multiplicidade que a envolvem (CAPRIOTTI, 1999; ALMEIDA, 2009; MINGUEZ, 1999; HALL, 1992; HATCH e SCHULTZ, 2000 e COSTA, 2001). Na continuidade, é desenvolvida, nos trabalhos de Van Riel e Balmer (1997) e de Hatch e Schultz (1997), a distinção entre “identidade organizacional” e “identidade corporativa”. Essa distinção ganha mais riqueza com a visão de Miguez (1999), que define “identidade corporativa global” e “identidade interna”. Para conceituar “identidade corporativa” são utilizadas as abordagens de Van Riel e Balmer (1997) e de Olins (1995), e seus fatores componentes previstos por Van Riel (1995) e Miguez (1999). Na definição de “identidade organizacional” são examinados Albert e Whetten (1985), Miguez (1999), Hatch e Schultz (1997) e Almeida (2009). Já as diferenças básicas entre identidade corporativa e identidade organizacional são exibidas de acordo com Hatch e Schultz (2000), e a proposta de unificação desses conceitos é sustentada por esses mesmos autores e por Van Riel (1995). Por fim, a importância de gerir a identidade institucional é vista sob a ótica de Almeida (2009) e Pratt e Foreman (2000).

São consideradas também as contribuições de Iasbeck (2007), Costa (2011), Grunig (1993), Capriotti (2005), Bueno (2009), Miguez (1999), Dowling (1986), Berens (2004), Tajada (1994) e Almeida (2009) na conceituação da imagem corporativa. Sua importância é reforçada por Almeida (2009) e Van Riel (1995). Em seguida é exposto o processo de construção da imagem de uma organização sob a ótica de Reis (1991) e de Miguez (1999), e o processo de retroalimentação da identidade institucional pela imagem, segundo Gioia e Thomas (1996). Por fim, é defendida a importância do alinhamento entre ambas (ALMEIDA, 2009; FASCIONI, 2006). A complexidade envolvida na imagem de uma organização é exposta por Fascioni (2006) e Bueno (2009), seguida pela questão da existência de múltiplas imagens associadas (BERENS, 2004; KUNSCH, 2003 e BUENO, 2009). Ao final é abordada

a distinção de Villafañe (1998) entre os vários tipos de imagem corporativa e elencadas as fontes de informação que levam os *stakeholders* a formá-la (CAPRIOTTI, 1999).

O desenvolvimento teórico da reputação organizacional parte da conceituação feita por Bueno (2009), Balmer (1998) e Balmer e Greyser (2003). Sua importância como ativo intangível está calcada na teoria da “Visão Baseada em Recursos” – RBV, de Barney (1991). Para concluir, a ligação entre reputação, imagem e identidade é discutida por Gray e Balmer (1998), Balmer (2001), Almeida e Nunes (2007), Thomaz e Brito (2010) e Stimpert *et al.* (1998).

### **Procedimento metodológico**

A presente pesquisa foi orientada por uma abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório, cujo intuito principal é “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias,” (GIL, 2007, p.43) de forma a contribuir para o aprofundamento do tema.

Foi adotado o estudo de caso como procedimento metodológico, uma vez que se trata da investigação em profundidade de um fenômeno social contemporâneo em seu contexto de vida real, no qual “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2010, p.39).

Em princípio, foi realizada a revisão da literatura por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, teses e dissertações que tratam dos temas identidade, imagem e reputação organizacional e abordam a relação existente entre os conceitos. Além disso, tomou-se como referência um estudo já publicado sobre o mesmo objeto: a Arco Associação Beneficente. (STEFANI, 2013).

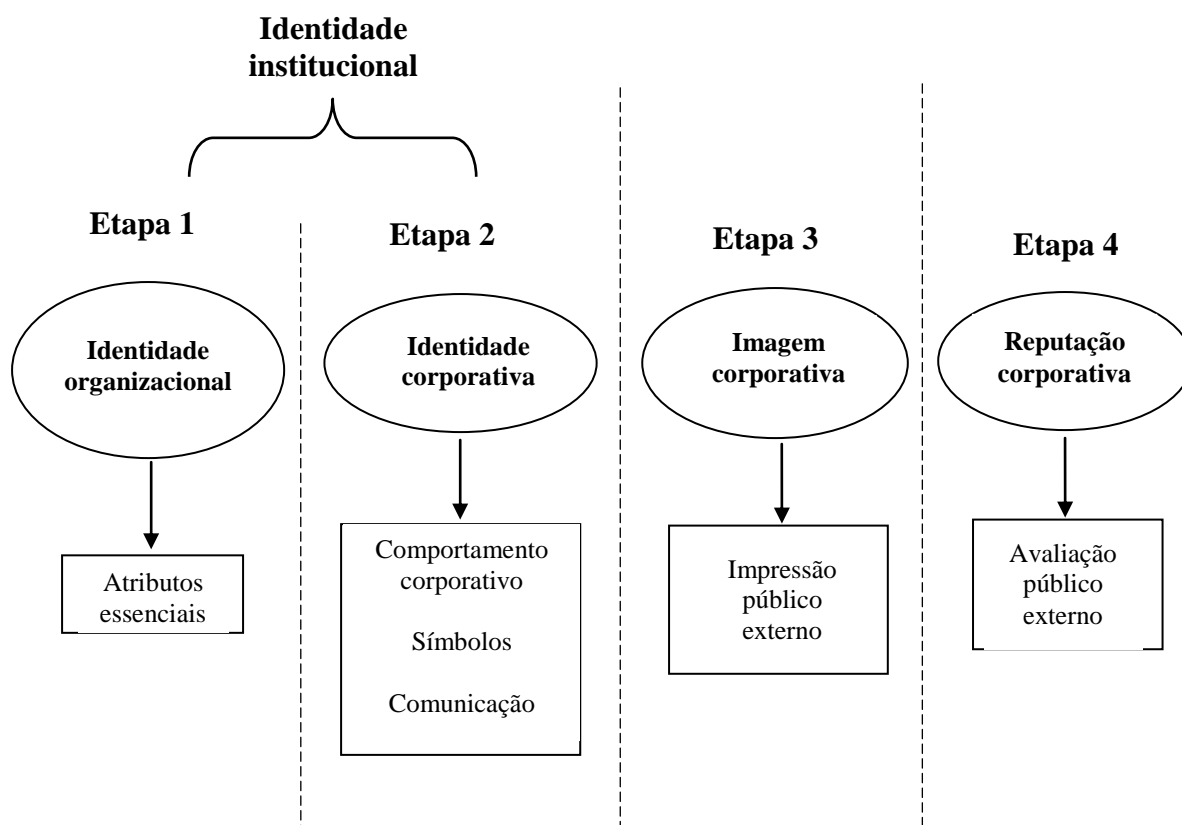
#### **Protocolo**

Para a condução do estudo, foi adotado o protocolo preconizado por Yin (2010), que compreende quatro seções: 1) visão geral do projeto do estudo de caso; 2) procedimentos de campo; 3) questões do estudo e 4) procedimentos de análise.

### Visão geral do projeto do estudo de caso

O estudo de caso dessa pesquisa tratou de um único objeto, pois, embora particular, pode ser considerado “caso representativo ou típico”. (YIN, 2010, p. 72). Como informado anteriormente, trata-se da organização social “Arco Associação Beneficente”, situada na zona sul da cidade de São Paulo, no distrito do Jardim Ângela, que, de acordo com dados da Prefeitura de São Paulo (2012), possui um dos maiores índices de vulnerabilidade social da capital.

Como o objetivo geral do projeto é entender a influência que a identidade institucional exerce sobre a imagem e a reputação corporativa de uma organização social sem fins lucrativos, sob a premissa de que esses conceitos estão intimamente implicados, a pesquisa foi realizada em quatro etapas, conforme ilustração abaixo:



**Ilustração nº 1 – Modelo da pesquisa em 4 etapas**  
**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

### Procedimentos de campo

Segundo a definição de Johnson e Onwuegbuzie (2004, p. 17 apud YIN, 2010, p. 87), a pesquisa de métodos mistos é uma “classe de pesquisa onde o pesquisador mistura ou combina técnicas, métodos, abordagens, conceitos ou linguagem de pesquisa quantitativa e qualitativa em um único estudo”. Sendo assim, para investigar as categorias descritas acima na Arco Associação Beneficente, foram adotados os seguintes métodos mistos de pesquisa:

- Identidade Organizacional: aplicação da Técnica de Grupo Nominal (DELBECQ; VAN DE VEN, 1971) a grupos de funcionários e diretoria voluntária.
- Identidade Corporativa: pesquisa documental, visitas às instalações e aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) a alguns materiais cedidos pela instituição.
- Imagem corporativa: análise dos dados primários de uma pesquisa quantitativa realizada pela própria entidade no início de 2011.
- Reputação: realização de entrevistas semiestruturadas, com posterior análise por meio do método do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003).

Considerando que o ser humano constrói por meio de seus atos sua própria realidade social, e que se utiliza da linguagem para expressar sua realidade (interior e exterior), é na “análise de todo documento escrito, de toda palavra pronunciada que vamos encontrar o agir, o pensar e o sentimento dos indivíduos nas organizações.” (FREITAS, 1997, p.39). A avaliação das categorias “Identidade Organizacional”, “Identidade Corporativa” e “Reputação Corporativa” partiram dessa premissa para sua realização.

A escolha de métodos mistos para a pesquisa permitiu à autora abordar questões de pesquisa mais complicadas e coletar uma série mais rica de evidências do que seria possível obter por qualquer método único e isolado. (YIN, 2010).

### Questões do estudo de caso

Por meio do presente estudo, espera-se obter respostas às questões elencadas nos quadros abaixo:

**Quadro nº 1 – Questões de análise da Identidade Organizacional**

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>QUESTÕES</b>
Identidade organizacional	Atributos essenciais percebidos.
"quem somos como organização"	Atributos da diretoria endossados pelos funcionários.

**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

**Quadro nº 2 - Questões de análise da Identidade Corporativa**

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESTÕES</b>
Identidade corporativa  "como nos mostramos enquanto organização"	Comportamento corporativo	Evolução histórica.
		Serviços oferecidos.
		Maneira como são oferecidos (número de profissionais, frequência, instalações).
		Processo de tomada de decisão.
		Principais controles realizados.
		Processo de prestação de contas (para quem? como? com que frequência?).
	Símbolos e identidade visual	Nome: significado e associações, como surgiu, gramática, idioma, comprimento da palavra.
		Logotipo: formas, cores, tipografia e elementos.
	Comunicação formal	Impressos mais relevantes: frequência dos atributos da identidade organizacional.

**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

**Quadro nº 3 - Questões de análise da Imagem Corporativa**

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>QUESTÕES</b>
Imagem corporativa	Se o entrevistado conhece a Arco.
“como os outros nos	Se alguém da família do entrevistado já passou pela Arco.

veem”	Impressão positiva sobre a Arco. (ajuda?)
	Impressão negativa sobre a Arco. (atrapalha, incomoda?)

**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

**Quadro nº 4 – Questões de análise da Reputação Corporativa**

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>QUESTÕES</b>
Reputação corporativa “como os outros nos julgam”	Segmentação: usuário, doador, fornecedor, parceiro ou voluntário.
	Tempo de relacionamento com a instituição.
	Dimensão Serviços.
	Dimensão Ambiente de trabalho.
	Dimensão Visão e liderança.
	Dimensão Desempenho financeiro.
	Dimensão Responsabilidade social.
	Dimensão Apelo emocional.

**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

Guia para o relatório do estudo de caso

O relatório final é composto pelos relatórios parciais encontrados nas referidas etapas.

Para a etapa 1 (“quem somos como organização”) é apresentado o diagrama “*Spiderweb*” (BERNSTEIN,1986), contendo os oito atributos considerados essenciais e suas respectivas pontuações. Adicionalmente, é apresentada a comparação entre os atributos listados pela diretoria voluntária e pela equipe técnica.

Nos resultados da etapa 2 (“como nos mostramos enquanto organização”) são descritos os itens integrantes do comportamento corporativo, a análise da identidade visual da Arco e uma tabela com os resultados da análise de conteúdo em relação aos atributos essenciais da sua identidade (apurados na Etapa 1).

O relatório da etapa 3 (“como os outros nos veem”) apresenta a análise gráfica da visibilidade da Arco e da impressão dos *stakeholders* externos.

Por fim, a etapa 4 (“como os outros nos julgam”) apresentará o Discurso do Sujeito Coletivo para cada uma das seis dimensões formadoras de reputação, de forma a compreender se os principais *stakeholders* externos confiam na Arco Associação Beneficente.

### **Limitações da pesquisa**

Os métodos adotados nessa pesquisa possuem as limitações descritas a seguir.

Estudos de caso não são generalizáveis a populações, apenas a proposições teóricas (YIN, 2010). Portanto, a pesquisa se restringe ao objeto pesquisado, não podendo enumerar frequências.

Como em qualquer estudo de caso, os resultados apurados são válidos somente para o período analisado na pesquisa, ou seja, o intervalo entre 2010 e 2013.

A pesquisadora dependeu da própria Arco Associação Beneficente para obter a indicação de usuários, fornecedores, doadores e parceiros para realização de entrevistas.

Em função do esforço e prazo envolvidos, não foi possível pesquisar a cultura da organização e nem o comportamento de seus membros, visto que envolveria, dentre outros procedimentos, uma pesquisa de clima interno (Villafañe, 1998).

Embora a prefeitura de São Paulo seja atualmente a principal fonte de recursos da instituição, os profissionais responsáveis pelos convênios com a Arco não aceitaram dar entrevista.

### **Estrutura da dissertação**

O desenvolvimento dos capítulos teve o intuito de facilitar a pesquisa, a análise e a execução do protocolo do estudo de caso. Além da introdução e das considerações finais, a dissertação será composta por quatro capítulos.

No primeiro capítulo serão discutidos os conceitos envolvidos na identidade das organizações. No capítulo 2, serão analisadas as ideias e respectivos autores pertinentes à imagem corporativa. No capítulo 3, o enfoque será dado à reputação das organizações. Por fim, no quarto e último capítulo, será tratado o estudo de caso “Arco Associação Beneficente”, buscando compreender a relação entre sua identidade institucional, imagem e reputação corporativa sob a luz da teoria desenvolvida nos capítulos anteriores.

## CAPÍTULO 1 - IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo são discutidos os principais conceitos e teorizações associados à identidade de uma organização, os fatores que a compõem e qual a importância de realizar sua gestão adequadamente.

O dicionário Michaelis da língua portuguesa define o verbete identidade como o “Conjunto dos caracteres próprios de uma pessoa, tais como nome, profissão, sexo, impressões digitais, defeitos físicos etc., o qual é considerado exclusivo dela e, conseqüentemente, considerado, quando ela precisa ser reconhecida.”.

De fato, é plausível comparar a identidade de uma organização com a personalidade de uma pessoa, pois, segundo Minguez (1999), todo indivíduo a possui, gostando ou não, sabendo disso ou não, pelo simples fato de existir. Entretanto, o valor da identidade pode variar muito: pode ser coerente, abrangente, forte e bem administrada em determinada organização, e contraditória, fragmentada e mal controlada em outra.

Em Wolf Olins (1978), é bastante aparente a relação entre a personalidade humana e a personalidade corporativa, que está relacionada com as atitudes e crenças dos seus funcionários. (BALMER, 2001). A hipótese de Olins (op.cit.) é de que as organizações, durante seu período de formação, espelham a personalidade de seu fundador, isto é, de que a cultura de uma organização se desenvolve invariavelmente ao redor de seu fundador. Quando o fundador parte, surge uma lacuna (ou um “déficit de personalidade”) que requer atenção da alta gestão para que seja preenchida.

### **1.1 Identidade: singular ou plural?**

Balmer e Wilson (1998) sustentam, com base no estudo realizado na BBC Escócia (subsidiária da British Broadcasting Corporation), que o “déficit de personalidade” surgido com a partida do fundador é, ao longo do tempo, preenchido por um “mix de subculturas” presentes na organização - como a corporativa, a profissional, a regional, entre outras - que lhe confere uma personalidade coletiva.

Gioia (1998 apud BALMER, 2001, p.258) compartilha da ideia de identidades múltiplas, ao afirmar que:

Como os indivíduos, as organizações podem ser vistas como o agrupamento de múltiplas identidades, cada uma sendo apropriada para determinado contexto ou público. Na verdade, em termos de organização, a noção de múltiplas identidades é talvez o fator chave (embora sutil) da diferença entre indivíduos e organizações.

E complementa: “Então, é plausível que as organizações apresentem uma complicada identidade multifacetada, (...) sem que se pareça irremediavelmente fragmentada ou comicamente esquizofrênica, como um indivíduo pareceria.” (op.cit.).

## **1.2 Perspectivas de identidade das organizações**

Autores como Balmer e Wilson (1998) defendem de que não existe “a” identidade, pois as organizações são constituídas por um amálgama das identidades profissional, organizacional e nacional (entre outras formas). Também na opinião de Balmer e Greyser (2002), dependendo da perspectiva de análise, qualquer organização apresenta cinco identidades, descritas a seguir:

**Identidade atual:** refere-se aos atributos presentes na organização. É formada pela estrutura organizacional, pelo portfólio e a qualidade dos produtos/serviços oferecidos, pelo comportamento organizacional, pelo estilo de gestão do(s) líder (es) e pelo desempenho corporativo. Além destes elementos, engloba o conjunto de valores dos funcionários e do corpo diretivo.

**Identidade comunicada:** revela-se por meio das diversas mensagens organizacionais transmitidas via comunicação primária, secundária e terciária (BALMER, 2001), ou seja, pelas formas de comunicação que podem ser controladas – por exemplo: propaganda, patrocínios e atividades de relações públicas – e também pelas não controláveis, como o “boca a boca” e os comentários feitos pela imprensa.

Identidade concebida: tratam-se das percepções que os principais grupos de *stakeholders* têm em relação à organização. Isto é, refere-se a conceitos perceptuais: imagem, reputação e marca corporativa.

Identidade ideal: é o posicionamento ótimo da organização em sua área de atuação, em determinado período de tempo. As peculiaridades da identidade ideal podem variar com base em fatores externos. Por exemplo, a identidade ideal da indústria nuclear modificou-se após o desastre de Fukushima, no Japão.

Identidade desejada: presente na mente dos líderes da organização, é a visão articulada pelo fundador e/ou presidente e sua diretoria, e não necessariamente a identidade ideal. Sua importância reside no fato de que, sendo bem estabelecida, resulta em “posicionamento” para a companhia. Alguns autores chamam isso de “branding corporativo”. (Balmer, 1995).

Idealmente, essas cinco identidades devem estar alinhadas, pois a dissonância entre elas pode enfraquecer a organização. (BALMER, 1995).

Posteriormente, Van Riel (2003 apud ALMEIDA, 2005a) propôs uma outra perspectiva para avaliar a identidade das organizações, que é descrita a seguir:

Identidade percebida: é a coleção de atributos vistos como característicos pelos membros da organização: trata-se de sua essência, daquilo que a distingue das demais.

Identidade projetada: consiste na forma como a organização divulga seus atributos chave a todos os *stakeholders*, por meio da comunicação corporativa e do simbolismo. De acordo com Almeida (2005), a comunicação corporativa, neste sentido, deve ser considerada um instrumento que a alta gerência da organização utiliza conscientemente para criar um relacionamento favorável com os públicos de interesse.

Identidade desejada: é equivalente à “identidade desejada” proposta por Balmer e Greyser (2002), ou seja, é aquela sonhada pela alta administração.

Identidade aplicada: é formada pelos sinais emitidos – conscientemente ou inconscientemente – pelo comportamento dos membros da organização.

Apesar das múltiplas perspectivas de análise da identidade de uma organização, mesmo apresentando-se fragmentadas ou contraditórias, pode-se dizer que a singularidade existe sob o ponto de vista externo.

Esta afirmação pode ser explicada por meio do “princípio hologramático” de Edgar Morin. A ideia do holograma ultrapassa o reducionismo (que só vê as partes) e o holismo (que só enxerga o todo), tentando dar conta da complexidade do fenômeno. Desta forma, estando a parte no todo, mas também o todo em cada uma das partes (MORIN, 2011), cada organização possui uma identidade somente sua (HATCH; SCHULTZ, 2000). Segundo Costa (2001, p.62), a identidade é o DNA de uma organização, “Por isso, e não por outro motivo, toda empresa é única, diferente e irrepetível”.

### **1.3 Clarificando o conceito de identidade das organizações**

Como dito anteriormente, apesar de haver consenso sobre a importância da identidade das corporações, há uma verdadeira polissemia na literatura envolvendo o termo. Para Balmer (2001), há uma verdadeira “névoa” envolvendo os conceitos, sendo o uso confuso da terminologia a razão mais importante para a sua formação. Por exemplo, em Fombrun (1996), encontram-se três diferentes definições de identidade:

(i) Trata-se de um conjunto de valores e princípios que os funcionários e gerentes associam à organização em que trabalham, ou seja, é auto-imagem, o que a organização pensa de si mesma;

(ii) Baseia-se nas características dos produtos, estratégia corporativa e estrutura de gestão, isto é, sua realidade;

(iii) Relaciona-se aos aspectos visuais da organização, tais como o nome e o sistema de símbolos.

Em relação ao item (iii), embora Fombrun (1996) faça alusão somente aos visuais, acrescentam-se os aspectos sonoros, olfativos, táteis e gustativos, pois podem, também, estar fortemente relacionados à identidade da organização. Basta lembrar o som que caracteriza a Microsoft, ouvido sempre que iniciamos o sistema operacional Windows.

Outro exemplo da variedade de significados associados à identidade das organizações pode ser encontrado em Van Riel (1995, p. 30). O autor descreve outras dez definições sobre o conceito (e respectivos autores).

Segundo Van Riel e Balmer (1997), a dificuldade em definir um conceito de identidade levou um grupo de acadêmicos e consultores a formar, no Reino Unido, o *International Corporate Identity Group* (ICIG) que, em 1995, optou por criar, ao invés de definir, uma afirmação que articula a natureza multidisciplinar do tema, bem como sua diferença em relação à gestão de marca. Trata-se do *Strathclyde Statement* (Apêndice II).

Nessa pesquisa será apresentado um recorte teórico, ou seja, serão descritas apenas as definições consideradas pela autora mais pertinentes ao estudo e que sejam referência dos temas.

Ao lembrar que, do ponto de vista etimológico, identidade vem de “idem”, que significa idêntico, não a outrem, mas a si mesmo, pode-se afirmar que identidade é o sentido de “ser”, “é somatório de esforços, produtos, significados, valores, marcas etc., construídos ou produzidos por uma organização.” (BUENO, 2009, p. 200). Na identidade de uma organização também estão inclusos “seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações.” (FASCIONI, 2006, p.13), ou seja, um conjunto de atributos vistos, por seus membros, como específicos de determinada organização (VAN RIEL, 2003 *apud* ALMEIDA, 2009). Nas palavras de Minguéz (1999, p.5), a identidade das organizações refere-se “a um conjunto de maneiras de ser e de fazer compartilhadas por um grupo de indivíduos e que tem um valor estratégico e diferenciador.”. Em poucas palavras identidade é o que a organização é, faz e acredita.

Mesmo a personalidade de uma organização sendo resultado de sua história, de sua filosofia de trabalho, de sua ética, além dos comportamentos cotidianos e das normas estabelecidas pela direção (CAPRIOTTI, 1999), nenhuma identidade é necessariamente compartilhada por todos os membros da organização, mas é mantida por determinados grupos, o que significa que a identidade de uma organização é vista e praticada por indivíduos com percepções e perspectivas diferentes (ALMEIDA, 2009; MINGUEZ, 1999), “que vão construindo seus significados e (res) significando-os em um ambiente cultural exposto às influências socioeconômicas e políticas.” (ALMEIDA, 2009, p.17). Assim, a identidade é, de certa forma, dinâmica, pois, sendo histórica e socialmente construída, tem predisposição a mudanças, contradições e revisões. (HALL, 1992).

Na literatura anglo-saxônica sobre o conceito de identidade aplicado há uma distinção entre os termos “identidade organizacional” e “identidade corporativa”. Essa segmentação é abordada por Hatch e Schultz (1997) e por Van Riel e Balmer (1997). Sucintamente, os estudos sobre identidade seguem duas vertentes:

**Identidade organizacional:** relacionada a disciplinas como comportamento organizacional e recursos humanos, esse conceito está mais focado no relacionamento entre público interno (colaboradores) e a organização como um todo (comprometimento, identificação etc. são temas de interesse). Para Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional concentra o que é central, distintivo e duradouro na organização, tendo como forças condutoras a liderança (do presidente e da alta gestão), os valores, a tradição e o ambiente.

**Identidade corporativa:** embora suas origens estejam no design gráfico, está relacionada também aos estudos de comunicação e de relações públicas, sendo a “maneira pela qual a identidade da organização é revelada para as audiências internas e externas através de comportamento, comunicação e simbolismo.” (VAN RIEL; BALMER, 1997, p.341).

Em contrapartida, Mínguez (1999) propõe outra perspectiva para conceituar a identidade das organizações. Para a concepção mais restrita do tema, adota a expressão “identidade interna” e, para a abordagem mais ampla, “identidade corporativa global”, detalhadas em seguida.

Identidade corporativa interna: é a percepção que a organização tem da sua própria realidade. Este processo ocorre pelo fato de que cada um dos seus membros, ao se perceberem a si mesmos e aos outros, criam sua própria representação da organização. A soma de todas as representações é uma forma de autoconsciência da organização, necessariamente subjetiva e heterogênea.

Identidade corporativa global: engloba as expressões da personalidade da organização, sendo determinada por quatro fatores: comportamento da organização, cultura corporativa, identidade visual e comunicação corporativa.

#### **1.4 Identidade organizacional (ou corporativa interna)**

A identidade organizacional é o que a maioria dos colaboradores de uma organização considera como sua essência, ou seja, as características que a distinguem das demais e que não são percebíveis ao longo do tempo. (ALBERT; WHETTEN, 1985; MINGUEZ, 1999). Segundo Hatch e Schultz (2000), refere-se ao que seus membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização, ou seja, é o que responde à pergunta “quem somos enquanto organização”. Adicionalmente, é concebida através de um processo de comunicação interpessoal entre os integrantes da organização e construída pelo comportamento e pela linguagem. (ALMEIDA, 2005a).

A identidade organizacional, enquanto objeto de pertença e compromisso, fornece a base cognitiva e emocional sobre a qual os funcionários criam relações significativas com suas organizações (HATCH; SCHULTZ, 2000). Mais do que isso, a identidade dos membros e a da organização são uma via de mão dupla, pois, segundo Pratt e Foreman (2000 apud ALMEIDA, 2009), a identidade organizacional pode influenciar o comportamento individual tanto quanto o comportamento individual pode influenciar a identidade organizacional.

Entretanto, Miguez (1999) alerta para o fato de que a realidade corporativa e a identidade corporativa interna (ou organizacional) podem não ser perfeitamente compatíveis, haja vista que a identidade organizacional – por se tratar de uma representação – está sujeita a

um processo de seleção e, às vezes, até mesmo de transformação. Por exemplo, quando representamos um objeto, escolhemos algumas características e omitimos outras, utilizando variados critérios: aquelas que mais gostamos ou a mais interessante.

Para Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional está alicerçada em três características: centralidade, diferenciação<sup>9</sup> e permanência.

- Centralidade: relaciona-se aos atributos fundamentais que representam a organização, como sua missão e seus objetivos. Trata-se do conjunto de crenças, valores e normas internos que constrói o sentido sobre o que é a organização para seus funcionários.

- Diferenciação: refere-se à individualidade da organização, apartando-a do todo.

- Permanência: enfoca os atributos que se sustentaram ao longo do tempo.

Novamente, a identidade organizacional pode ser considerada como o DNA da organização, os atributos que a caracterizam e a fazem ser única. Além disso, está focada nas percepções que o público interno da organização tem sobre o que a constitui. (ALMEIDA, 2009).

## **1.5 Identidade corporativa (ou global)**

Segundo Van Riel (1995), o conceito de identidade corporativa foi originalmente associado ao “design”, como logotipos, estilo de arquitetura e de mobiliário, vestimentas dos funcionários etc. Talvez por essa razão a identidade corporativa seja erroneamente utilizada para se referir à identidade visual.

Atualmente, na conceituação de identidade corporativa, a maioria dos autores aborda a ideia de que cada organização apresenta atributos que a diferenciam das demais e que estes devem representar a organização e ser comunicados aos seus diversos públicos (VAN RIEL; BALMER, 1997). Desta forma, a identidade corporativa seria “o somatório de todas as

---

<sup>9</sup> Original, em inglês: *distinctiveness*.

maneiras pelas quais a organização se apresenta.” (OLINS, 1995, p.3), ou seja, trata-se da manifestação tangível da personalidade de uma corporação, que pode ser experimentada por qualquer pessoa.

Considerando que a comunicação é um fenômeno natural, espontâneo, presente em todos os processos e formas de organização da natureza (SCHULER, 2004), conclui-se que comportamento é “comunicação no sentido mais amplo da palavra” (VAN RIEL, 1995, p.32). Como salienta Cardoso (2006):

Não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados [...] ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. (p.1132).

Embora não haja consenso sobre as características da identidade corporativa, Balmer (2001) afirma que os autores enfatizam a importância de elementos como cultura, estratégia, estrutura, história, atividades do negócio e escopo de mercado. Já para a composição da identidade corporativa, Birkigt e Stadler (1986 apud VAN RIEL, 1995) propõem um “mix de identidade”, que engloba: comportamento dos membros da organização, símbolos e comunicação. Esse “mix” enfatiza os efeitos da comunicação no comportamento da organização, nas políticas de comunicação e nos símbolos visuais, além de ser útil em revelar alguns dos principais canais pelos quais a identidade pode ser conhecida. (BALMER, 2001).

Aos fatores propostos por Birkigt e Stadler (1986 apud VAN RIEL, 1995) acrescentam-se “comportamento corporativo” (atuação da organização) e “cultura corporativa”, mencionados por Mínguez (1999).

### **1.5.1 Fatores da identidade corporativa (ou global)**

#### **Comportamento dos membros**

Trata-se da forma mais efetiva de criar a identidade, pois é por meio dele que os públicos podem julgar as ações da organização (BIRKIGT; STADLER, 1986 apud VAN RIEL, 2005), ou seja, segundo Kennedy (1977), o comportamento dos membros de uma

organização afeta diretamente sua identidade e imagem corporativas. Ao mesmo tempo, as “características únicas de uma organização [...] estão enraizadas no comportamento de seus membros.” (VAN RIEL; BALMER, 1997, p. 341).

### **Comportamento corporativo**

Refere-se especialmente à atuação da organização sob o ponto de vista funcional: seus produtos e serviços, procedimentos produtivos, administrativos, financeiros, tecnológicos e comerciais. Além destes, inclui os processos de tomada de decisão, de planejamento e de controle, sua história e a forma como seu passado influencia seu comportamento atual e futuro. (MINGUEZ, 1999).

### **Cultura corporativa**

Trata-se do conjunto de valores, crenças e princípios básicos compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Funcionam, ao mesmo tempo, como elementos que facilitam a integração interna e a construção social da identidade, ou seja, servem para orientar os comportamentos pessoais e grupais e representam um fator de sucesso para a adaptação às realidades externas da organização. (MINGUEZ, 1999).

Na acepção de Fleury (2005), a cultura organizacional toma forma ao longo dos anos e vai sendo pouco a pouco percebida como uma maneira certa de pensar, perceber e se posicionar em relação aos problemas que enfrenta. Entretanto, vale lembrar que a cultura “tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.” (FLEURY, 1989, p.22). Além disso, recebe influências das pessoas chave, da evolução histórica da organização, da personalidade dos indivíduos e do entorno social. (FASCIONI, 2006).

Para Bueno (2009), a identidade de uma organização relaciona-se simbioticamente com sua cultura e com seu processo de gestão (filosofia de trabalho, competência técnica, perfil de inovação), não podendo ser dissociada desses dois elementos. O que é compreensível, pois a identidade está envolvida na forma como os integrantes de uma

organização se definem, sofrendo influência de suas atividades e crenças que são, por sua vez, baseadas em valores culturais. (HATCH, 1993 apud HATCH; SCHULTZ, 2000).

### **Símbolos e identidade visual (ou melhor, sensorial)**

São os meios pelos quais a identidade corporativa é simulada. Segundo Birkigt e Stadler (1986 apud VAN RIEL, 1995) e Minguez (1999), a identidade visual abarca as imagens e signos gráficos (logotipos, material impresso, fotografias etc.) que traduzem a essência da corporação e que dão suporte às ações e ao processo de comunicação.

Entretanto, Balmer (2001) alerta para o fato de que a ênfase nos aspectos visuais tem um efeito negativo, pois obscurece a importância de outros elementos como som, cheiro, sabor e toque. Além disso, os sentidos não visuais podem ser igualmente poderosos em comunicar a identidade de uma organização. O autor cita como exemplo uma solene celebração litúrgica da Igreja Católica. Sua identidade é comunicada por meio de símbolos visuais (vestimentas, mobiliário, arquitetura da construção, vitrais etc.), sonoros (cantos gregorianos, música de órgão), olfativos (incenso) e sinestésicos (toque da água benta, sabor da hóstia).

Por essa razão, acreditamos ser mais adequado falar em símbolos e identidade sensorial (que engloba os cinco sentidos). Ainda assim, a *identidade sensorial* (grifo nosso) necessita estar alinhada com as outras formas de expressão da identidade corporativa. (BIRKIGT; STADLER, 1986 apud VAN RIEL, 1995; MINGUEZ, 1999).

Segundo Balmer (1995), os autores atribuem à identidade sensorial quatro funções: (i) sinalização de mudanças na estratégia corporativa, (ii) na cultura e na (iii) comunicação. Também é utilizada para acomodar (iv) atualizações no design gráfico, com o objetivo de acompanhar as tendências da moda.

### **Comunicação formal**

Sendo mais flexível do que o comportamento, a organização consegue exercer determinado nível de controle sobre a comunicação formal, já que pode escolher e direcionar

as mensagens para cada público específico. Segundo Andrade (1997), a comunicação da identidade corporativa fala mais ao cidadão do que ao cliente/consumidor, visto que as pessoas estão exigindo cada vez mais cidadania das organizações em geral.

O papel da comunicação formal é “administrar percepções”, ou seja, ajudar a despertar o interesse dos *stakeholders* e fazê-los associar a uma determinada organização os valores e atributos adequados. (ANDRADE, 1997). Entretanto, Balmer e Soenen (1998 apud ALMEIDA, 2005a) alertam que a comunicação informal, que ocorre sem planejamento e sem “autoridade”, é igualmente uma modalidade de comunicação que se estabelece no relacionamento da organização com seus públicos de interesse. Ou seja, se as mensagens transmitidas (sejam formais ou informais) não forem coordenadas e não apresentarem coerência com o comportamento da organização, isso gerará problemas na percepção das mesmas. (MINGUEZ, 1999; ABRATT, 1989; BIRKIGT e STADLER, 1986 apud VAN RIEL, 1995). Minguez (1999, p.5) relembra que “Praticamente todos os atos diários de conduta de uma empresa são, em última análise, atos comunicativos.”.

A autora partilha da visão de Cardoso (2006, p.1128) de que a comunicação tem assumido uma dimensão estratégica nas organizações, referindo-se “a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais.”. Entretanto, foi difícil definir qual a terminologia mais adequada para referir-se a esse processo abrangente de comunicação, pois, em estudo realizado por Fonseca Júnior (2007), as expressões “comunicação organizacional”, “comunicação corporativa”, “comunicação empresarial”, “comunicação estratégica” e “comunicação institucional” são utilizadas para designar conceitos que variam em função das regiões onde são estudados (Europa, Estados Unidos e Brasil) e do idioma nativo (gerando confusões na tradução para o português).

Contudo, para o interesse dessa pesquisa, a autora optou pelo uso da expressão “comunicação organizacional” para se referir ao conjunto de formas de expressão da organização, ou segundo Balmer (2001), aos canais pelos quais a identidade da organização torna-se conhecida pelos seus *stakeholders* (tanto internos quanto externos), o que se traduz ao longo do tempo na aquisição de reputação corporativa.

-

- Assim, a comunicação organizacional ocorre simultaneamente de três maneiras (BALMER; GRAY, 1999 apud BALMER, 2001):
- comunicação primária (resultante do comportamento corporativo);
- comunicação secundária (resultante das comunicações institucional, mercadológica e administrativa) e
- comunicação terciária (as mensagens sobre a organização divulgadas pela imprensa e o “boca a boca”, hoje potencializado pelas redes sociais).

### **1.5.2 Marca corporativa: um conceito pertinente à identidade corporativa**

Segundo Balmer (2001), a literatura envolvida nos estudos de identidade referencia não somente o conceito de identidade corporativa e de identidade organizacional, mas também abarca a “gestão da marca corporativa”<sup>10</sup>.

Embora não haja consenso sobre o significado preciso desses conceitos, nem da relação entre eles (ABRATT, 1989), pode-se afirmar que a “gestão da marca corporativa” é derivada da identidade da organização e é “encapsulada em uma proposição de posicionamento de marca que delinea seus atributos tangíveis e intangíveis.” (BALMER; GREYSER, 2002, p.76). Ou seja, a marca corporativa é um fator envolvido na gestão da identidade corporativa, pois auxilia a destilar e a tornar conhecidos os atributos mais relevantes da identidade da organização, na forma de uma “promessa” que “sustenta os esforços organizacionais para comunicar, diferenciar e ressaltar a marca frente aos principais *stakeholders*”. (BALMER, 2001, p. 281).

Ao definir o que é uma marca, Joan Costa (2011, p.18) afirma que “em primeiro lugar e antes de mais nada (sic), a marca, objetivamente, é um signo *sensível*, ao mesmo tempo um signo *verbal* e um signo *visual*.” E explica: signo verbal (o nome) porque as marcas devem circular com e entre as pessoas, além disso, o que não se pode denominar não existe. Signo visual (o logotipo, o símbolo, a cor) porque o signo verbal é volátil e imaterial. Como a memória visual é mais forte do que a auditiva, o nome precisa ser visto. Dessa forma, os signos verbal e visual são a matéria sensível da marca.

<sup>10</sup> No original, em inglês, “corporate branding”.

A importância da marca para a divulgação dos atributos essenciais de uma organização é esclarecida por Van Riel (1995): a ênfase nos símbolos relaciona-se à necessidade de criar uma primeira impressão favorável nos clientes, tanto os atuais quanto os potenciais, pois a combinação de símbolos sensoriais é uma maneira rápida e penetrante de tornar conhecida uma ideia simples sobre uma organização, bem como seu valor emocional.

Olins (1989) salienta que a política de marca é um importante elemento da identidade corporativa e, a partir do enfoque de marca, distingue três tipos de identidade:

- Monolítica: na qual toda a corporação usa a mesma identidade visual. Exemplos: Philips e Shell.
- Endossada: as subsidiárias possuem sua própria identidade visual, mas a “companhia-mãe” permanece reconhecível (exemplo de Coca-Cola).
- De marca: as subsidiárias mantêm sua própria identidade visual e a “companhia-mãe” é irreconhecível à primeira vista (exemplo: Procter&Gamble).

A gestão da marca corporativa ocupa-se com todos os *stakeholders* da organização e com a maneira multifacetada pela qual a organização se comunica. Como ressalta Balmer (2001, p. 253), diferentemente das marcas de produto, a marca corporativa:

- Está focada em todos os stakeholders internos e externos;
- Baseia-se em um mix mais amplo do que o “marketing mix” e
- É experimentada e comunicada através da comunicação integrada, e não somente pelo mix de comunicação mercadológica.

Ou seja, o mix da marca corporativa deriva da identidade da organização, é composto por elementos complexos, culturais, tangíveis e etéreos e está relacionado aos conceitos de reputação e imagem corporativa, que também dizem respeito à percepção. (BALMER, 2001).

## **1.6 Identidade organizacional X identidade corporativa**

Como visto anteriormente, os estudos de identidade corporativa e identidade organizacional diferem em seus campos de origem e em seus discursos. Se, por um lado, a

identidade corporativa envolve a escolha pela alta direção dos símbolos que representam a organização (por exemplo, logotipo, slogan etc.), a identidade organizacional vai além desta representação, levando em conta os sentimentos e pensamentos dos seus membros sobre aquilo que os define como uma organização, envolvendo as histórias e comportamentos cotidianos.

No quadro abaixo os contrastes entre as duas abordagens podem ser melhor apreendidos:

**Quadro nº 5 - Comparativo entre identidade corporativa e identidade organizacional**

<b>Dimensões da identidade</b>	<b>Identidade corporativa</b>	<b>Identidade organizacional</b>
Perspectivas	Alta administração – diretoria e principais gestores	Todos os membros da organização
Receptores	<i>Stakeholders</i> externos	<i>Stakeholders</i> internos
Canais de comunicação	Midiáticos	Interpessoal

**FONTE: ADAPTADO DE HATCH; SCHULTZ (2000, p. 17).**

Apesar dos contrastes, Van Riel (1995) refuta a possibilidade de que uma organização consolide uma projeção para o meio externo utilizando-se apenas da identidade corporativa, pois seria bastante frágil. Traçando um paralelo, seria como aquele atleta que, embora se apresente de forma impecável, possui baixa autoestima – em algum momento esta dissonância o fará fracassar. Para que uma organização possa fazer um bom trabalho de identidade corporativa, o tratamento da identidade organizacional precisa vir a reboque.

Por acreditarem que se trata de diferentes perspectivas de um mesmo fenômeno, Hatch e Schultz (2000) propõem que os conceitos de “identidade organizacional” e “identidade corporativa” sejam unificados, agregando as contribuições das diversas disciplinas envolvidas. Ou seja, trata-se de expandir o conceito de identidade com vistas ao âmbito organizacional. Desta forma, a visão de identidade poderia abarcar a gama de interesses de todos os *stakeholders*, “incluindo gestores (estratégia), clientes (marketing), funcionários (estudos organizacionais) e todos os outros públicos (comunicação).” (op. cit., p. 19).

Já na literatura ibérica, encontra-se uma interessante proposição do conceito unificado de identidade, que abarcaria todos os aspectos organizacionais. Segundo Minguéz (1999), a identidade de uma organização se projeta em quatro diferentes dimensões:

- quem somos
- o que fazemos
- como fazemos
- onde estamos indo

Balmer (2001) utiliza-se do termo “identidade do negócio”<sup>11</sup> como um rótulo guarda-chuva para abarcar a identidade corporativa, a identidade organizacional e a identidade visual. Note-se que, neste conceito proposto por Balmer (op. cit), a identidade visual não é um dos fatores da identidade corporativa, sendo tratada de forma paralela. Por sua vez, a autora compreende que o conceito de “identidade corporativa” está fortemente associado à visibilidade e à atratividade da organização e, por esta razão, a identidade visual deve estar subordinada à identidade corporativa.

Partilhando da visão de Van Riel, Hatch e Schultz e Minguéz (op.cit), o presente estudo utiliza os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional como complementares, referindo-se, para tanto, como “identidade institucional”, que pode ser descrita como:

o somatório dos elementos tangíveis e intangíveis que distinguem qualquer corporação. Toma forma por meio das ações dos fundadores e líderes, da tradição e do ambiente. Sua essência é o conjunto de valores dos funcionários que são expressos em termos da afinidade que possuem com as identidades corporativa, profissional e nacional, entre outras. A identidade de uma organização é multidisciplinar no escopo e é uma fusão de estratégia, estrutura, comunicação e cultura. Manifesta-se por diversos canais de comunicação, incluindo desempenho organizacional e de produtos, comunicação e comportamento dos funcionários, comunicação controlada e discurso para os *stakeholders*. (BALMER, 2001, p. 280).

À descrição acima, se adicione que identidade é aquilo que é central, distintivo e duradouro na organização, tendo como forças condutoras a liderança (do presidente e da alta gestão), os valores, a tradição e o ambiente. (ALBERT; WHETTEN, 1985).

---

<sup>11</sup> No original, em inglês, business identity.

Em suma, o conceito de “identidade institucional” apresentaria um escopo muito mais amplo, apresentando bases multidisciplinares e se relacionando a questões de estratégia, comportamento corporativo e recursos humanos (BALMER, 2001).

Seguindo essa linha de raciocínio, pretende-se clarificar como a identidade institucional exerce influência na construção e manutenção da imagem/reputação de uma organização social, sem fins lucrativos.

### **1.7 A importância de definir a identidade institucional**

O principal objetivo ao se gerir a identidade institucional é a obtenção de vantagem competitiva<sup>12</sup>, que surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus clientes, e que está além do mero custo de fabricação. (PORTER, 1989).

Ainda segundo Michel Porter, existem basicamente dois tipos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. “A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior” (PORTER, 2003, p.48). Para que uma organização consiga manter vantagem competitiva, é importante que a diferenciação seja baseada em produtos/serviços excepcionais e em reputação (op.cit, p. 62).

Sendo assim, uma organização pode conquistar vantagem competitiva por meio do estabelecimento de “uma reputação favorável entre os *stakeholders*, que possa manifestar-se na propensão de que eles adquiram produtos ou serviços, trabalhem ou invistam na organização.” (VAN RIEL; BALMER, 1997, p.342). Esta afirmação apoia-se na premissa de que a gestão efetiva da identidade estreita o relacionamento da organização com os *stakeholders* e, como resultado, estimula os clientes a adquirir seus produtos e serviços, os investidores a conceder financiamento, o governo a melhorar o entendimento de assuntos legais, a comunidade a apoiar projetos e ações e a imprensa a reputar bem a organização. (ALMEIDA, 2009).

---

<sup>12</sup> Competitiva porque ocorre entre um grupo de organizações que produzem produtos/serviços que competem diretamente entre si. (PORTER, 2003).

Nessa linha, a aquisição de uma reputação corporativa favorável está associada, em parte, à sobrevivência da organização, à rentabilidade (BALMER; STOTVIG, 1997 apud BALMER, 2001) e à melhoria no desempenho organizacional (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Embora menos importantes, dentre os objetivos da gestão da identidade institucional destacam-se a conquista de uma robusta marca corporativa (BALMER, 2001) e aqueles apreendidos a partir do *Strathclyde Statement* (Apêndice II):

- Fomentar o sentido de individualidade;
- Prover integração de diferentes disciplinas;
- Prover uma plataforma para uma comunicação coerente;
- Nutrir uma imagem que seja consistente com o caráter da organização;
- Fomentar a compreensão e o compromisso entre os stakeholders;
- Atrair e reter funcionários, e
- Conquistar alianças estratégicas.

Tendo em vista a importância da gestão da identidade de uma organização, a pergunta que ocorreu a diversos pesquisadores foi “como gerir a identidade?”. Segundo Van Riel e Balmer (1997), a literatura sobre esta questão considera as raízes históricas da organização, sua personalidade, sua estratégia corporativa e os três elementos do mix de identidade (comportamento dos membros, comunicação e símbolos). Almeida (2009) afirma que, nos trabalhos de pesquisa, o foco principal tem sido como ressaltar (reforçar determinados atributos), direcionar (conduzir em determinada direção) ou mesmo modificar a identidade, além de caracterizar a função que a alta administração e os membros da organização podem desempenhar nesse processo.

Assim, para Pratt e Foreman (2000 apud ALMEIDA, 2009), a alta administração pode contribuir significativamente com a gestão da identidade transmitindo aos membros da organização, de forma muito clara, suas crenças e valores. Além disso, pode diminuir a lacuna existente entre “identidade real” e “identidade desejada” ordenando o mix de identidade corporativa: comunicação, símbolos e comportamento. (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Enfim, para alcançar uma identidade forte, centrada nos princípios e valores que a sustentam, “a organização deve adotar uma política clara, transparente e coerente de gerenciamento de seu processo” (ALMEIDA, 2009, p. 219), uma vez que a identidade institucional agrupa atributos que devem ser reconhecidos e endossados pelos membros da organização, para que sejam aceitos como típicos também no ambiente externo.

Vale ressaltar que, embora a gestão da identidade institucional contribua para a obtenção de uma reputação favorável, que resulta na melhoria do desempenho organizacional, a reputação e o desempenho corporativos são também influenciados pelos acontecimentos do ambiente externo, como mudanças no comportamento da concorrência e dos principais *stakeholders*, como clientes, funcionários e governos. (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Nas palavras de Almeida (2009, p. 226):

A exploração de um processo social como o gerenciamento da identidade está vinculada a várias outras questões: o relacionamento entre indivíduos e organização; os papéis dos gerentes e empregados; a relação entre imagem e identidade; a influência de mudanças organizacionais; os usos de símbolos e da comunicação, entre vários outros aspectos que são parte desse quebra-cabeça.

De fato, a gestão da identidade de uma organização é de suma importância. Entretanto, sua complexidade requer uma abordagem multidisciplinar.

Almeida (2005a) esclarece que, como ocorre com a maioria dos conceitos relacionados aos estudos organizacionais, há diferentes abordagens e ramificações para a identidade, e que esta interage com uma rede de outros conceitos como imagem, reputação, cultura e construção de significados.

## CAPÍTULO 2 - IMAGEM CORPORATIVA

Para iniciar a discussão sobre a imagem das organizações, serão analisados os significados e as origens do termo “imagem” que, segundo Costa (2011, p. 86), possui duas acepções. Na primeira, cuja raiz está no grego *eikon*, “imagem” é representação física de objetos. Na segunda, cuja origem vem do termo *imago* da psicologia, “imagem” é “produto sintético e intangível da imaginação individual – e, por extensão, do imaginário coletivo”. Entretanto, Cutlip (1991 apud GRUNIG, 1993, p. 125) afirma que o termo deriva do latim *imitari* – imitação.

Na definição de Iasbeck (2007), imagem é a configuração mental que o receptor elabora a partir da relação entre o discurso que recebe e seu repertório pessoal (experiências anteriores, desejos, necessidades e visão de mundo). O autor cita Mitchell (1986) e a classificação das imagens como gráficas (impressas ou esculpidas), ópticas (projetadas ou espelhadas), perceptuais (captadas pelos sentidos), verbais (provenientes de metáforas e narrações) e mentais. As imagens mentais são formadas pelas ideias, memórias, fantasias e sonhos das pessoas, ou seja,

Uma imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual as pessoas se apropriam para descrever, lembrar e se relacionar com o mesmo. É o resultado da interação com as crenças, ideias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto. (DOWLING, 1986 apud VAN RIEL, 1995, p. 73-74).

Nesta linha, Kotler e Andreasen (1991 apud COLNAGO, 2006) concordam ao afirmar que imagem é resultado de uma percepção, que pode ou não estar alinhada à realidade.

### 2.1 Definindo o conceito

Embora importante, a imagem corporativa representa um conceito problemático, em função da multiplicidade de interpretações, da falta de clareza em sua definição (ALMEIDA, 2009) e até mesmo de associações negativas (BALMER, 2001) como por exemplo, o sentido de oposto da realidade – uma imitação de algo. (GRUNIG, 1993).

Em 1977, Kennedy já havia compilado um conjunto histórico de definições sobre o tema. Mais recentemente, Van Riel (1995, p. 78) cita dez diferentes definições de imagem corporativa e respectivos autores, compreendidas entre a década de 1950 e os anos 1990. Sobre a confusão que ainda envolve este conceito, Tajada (1994, p. 43-44) alerta que é

muito frequente empregar o termo imagem corporativa – ou imagem de uma empresa – exclusivamente aplicado aos símbolos de identificação da mesma, associando imagem ao conceito de representação visual da organização, a partir de sua marca, logotipo, siglas, nome corporativo etc.

Apesar da diversidade de definições, esta pesquisa será sustentada pela abordagem teórica que conceitua imagem corporativa como a *impressão geral* que uma organização gera na mente de seus públicos (DOWLING, 1994 apud MINGUEZ, 1999). Nas palavras de Johnson e Zinkhan (1990 apud ALMEIDA, 2009), trata-se de uma percepção da organização como um todo, sustentada por segmentos diferentes de público. Berens (2004 apud ALMEIDA, 2009) complementa afirmando que se trata realmente de percepção e não de um atributo físico, com uma visão de todo ou de um conjunto de características (o todo é maior que a soma das partes), e que, embora seja um fenômeno individual, pode tornar-se coletivo.

Sendo o conjunto de significados que os *stakeholders* associam à organização (MINGUEZ, 1999), a imagem corporativa é aquilo que as pessoas percebem, e não necessariamente o que a organização é (ALMEIDA, 2009). Ou seja, enquanto a identidade é realidade, a imagem é “impressão” (IASBECK, 2007). Nesta linha, Torquato (1986, p.97) afirma: “Identidade, mais que imagem, refere-se ao plano real. Imagem conota uma representação disto.”.

Ao defini-la como uma representação, é importante frisar que a imagem está relacionada ao nível de lembrança e atratividade que os *stakeholders* têm em relação à organização (BARICH; KOTLER, 1991), e que se trata de uma síntese integradora, que contempla aspectos cognitivos, afetivos (ou emocionais) e valorativos, que se influenciam uns aos outros (FASCIONI, 2006; BUENO, 2009). Portanto, quanto mais interesse um indivíduo tiver por uma organização, mais desenvolvida será a rede de atributos associados.

Em termos históricos, os estudos sobre imagem corporativa iniciaram-se na década de 1950 (BARICH; KOTLER, 1991). Neste mesmo período, Martineau (1958) ressaltava que as

dimensões psicológicas associadas aos produtos eram tão (ou mais) importantes do que as funcionais, e que a propaganda por si só não conseguiria sustentar a diferenciação, seria necessária uma poderosa imagem institucional. A década de 1960 caracterizou-se pelas discussões a respeito da aplicação do conceito de imagem na organização e sua mensuração (ROBINSON; BARLOW, 1959 apud COLNAGO, 2006), envolvendo certa desconfiança sobre a importância do construto.

Nos anos 1970, a imagem corporativa foi reconhecida como um fenômeno mercadológico impactante nos negócios da organização, cristalizando-se como objeto de pesquisa na área de comportamento do consumidor e de marketing. Até aquela década, os aspectos mais valorizados em relação à imagem eram os elementos gráficos e o *design*. Entretanto, no início da década de 1980 houve uma drástica mudança nessa visão, que passou a considerar também a identidade corporativa e a cultura organizacional. (ALMEIDA, 2005a). De acordo com Balmer (2001), em algumas situações, a identidade corporativa passou a ser usada no lugar de imagem corporativa.

Na atualidade, o conceito de imagem corporativa tem sido eclipsado pelo de reputação corporativa, tanto na literatura quanto no mundo corporativo. (BALMER, 2001).

## **2.2 Construção da imagem corporativa**

A imagem de uma organização é formada “por meio de sucessivas experiências, diretas e indiretas, das pessoas com a organização.” (CAPRIOTTI, 1999, p.55). Almeida (2005, p.59) assevera que essa “impressão vivida (sic) e holística de uma organização” é formada nos *stakeholders* pelo processo de construção de sentido de cada um, bem como pelo processo de comunicação da organização (formal ou informal). Essa construção de sentido é esmiuçada por Reis (1991): o processo tem início com a recepção de uma mensagem, que desencadeia uma atividade de interpretação (que é exclusiva de cada indivíduo) e culmina na formação de um conteúdo simbólico diverso do real, já que cada indivíduo que recebeu a mensagem utilizou filtros internos e agregou ao seu conteúdo valores pessoais.

De forma similar, Minguez (1999) explica que o processo de formação da imagem é resultado de uma abstração, que cada indivíduo realiza através de uma operação de simplificação, reduzindo em sua mente a organização a um conjunto de atributos mais ou menos representativo. Estes atributos não são isolados, mas formam um todo, uma espécie de unidade na qual existe uma certa interdependência e complementaridade. (MINGUEZ, 1999). Entretanto, a imagem - enquanto simplificação da realidade - vai tornando-se mais elaborada na medida em que o objeto (nesse caso, a organização) torna-se mais importante para o sujeito. (VAN RIEL, 1995).

Em termos corporativos, as fontes de mensagem podem ser a experiência que o indivíduo teve com os produtos/serviços da organização, o contato com os funcionários, a influência da opinião de terceiros, as informações transmitidas intencionalmente pela instituição, as mensagens recebidas pelos meios de comunicação e as sensações positivas/negativas inferidas através das relações com diversos atores sociais. Capriotti (1999, p. 97) segmenta essas fontes em:

- Meios de comunicação de massa: nesta fonte é importante distinguir entre as mensagens controladas diretamente pela organização (propaganda, press releases) e as notícias divulgadas pela imprensa;
- 
- Relações interpessoais: muitas vezes, esta fonte de informação tem mais influência sobre a imagem do que os meios de comunicação, que apenas reforçam atitudes já existentes. Vale destacar a influência exercida por grupos de referência e líderes de opinião;
- 
- Experiência pessoal: é provavelmente a fonte mais importante de informação para a construção da imagem de uma organização. Pode ocorrer na forma do contato direto com os membros da organização (por exemplo, através do atendimento ao cliente ou da participação em um evento institucional), ou como uma experiência indireta, caso do consumo dos produtos e/ou serviços, ou ainda da observação dos patrocínios realizados pela organização.

Em suma, o processo de construção da imagem corporativa pode ser explicada melhor por meio de uma analogia, na qual a imagem corporativa é comparada a uma tela em branco que, dentro da mente das pessoas, está associada a uma organização com a qual nunca tiveram

contato. Bem, a imagem seria justamente o preenchimento dessa tela, formando um verdadeiro quebra-cabeça. (FASCIONI, 2005).

### **2.3 Imagens corporativas**

Não é possível falar em uma única imagem corporativa associada a uma organização, mas em várias (DOWLING, 1986 apud VAN RIEL, 1995; BARICH; KOTLER, 1991; MARTINS, 2001; BERENS, 2004 apud ALMEIDA, 2009; BUENO, 2009) pois, sendo uma visão subjetiva da realidade objetiva, as mensagens emitidas pela organização são interpretadas de acordo com as experiências pessoais de cada um, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual (KUNSCH, 2003).

Este fato acarreta grande complexidade para analisar e gerir a imagem de uma organização que contará com imagens “múltiplas, distintas, particulares e às vezes absolutamente contraditórias.” (BUENO, 2009, p.189), dependendo da perspectiva de análise ou do público com quem se relaciona. Um exemplo é o caso da Petrobrás: se os investidores da bolsa possuem uma imagem positiva, o oposto poderá ser dito dos ambientalistas.

Nesse sentido, Minguez (1999) propõe quatro visões da imagem corporativa, cada uma pertencendo a um nível distinto: a identidade, o ambiente, o comportamento e a comunicação.

Imagem essencial: decorre do que a organização é, antes mesmo de fazer ou dizer qualquer coisa. Está enraizada na sua identidade;

Imagem contextual: é derivada do cenário existente. Poder-se-ia dizer que qualquer organização, independentemente de suas características particulares, está inserida em um determinado contexto. Certas peculiaridades deste cenário vão determinar, *a priori*, uma determinada imagem. Trazendo para o contexto atual, como já mencionado na Introdução dessa pesquisa, no Brasil as ONGs não desfrutam do mesmo grau de confiança que a Iniciativa privada (com fins lucrativos).

Imagem factual: é resultado da conduta da organização. Se a identidade e o contexto são essenciais para as imagens descritas anteriormente, a imagem “de fato” é necessariamente decorrente do comportamento, que pode ser completamente premeditado ou espontâneo. Isso significa que apenas parte da imagem factual pode ser controlada.

Imagem conceitual: é a imagem concebida e projetada pela organização através das diversas ferramentas de comunicação disponíveis.

De forma complementar, Villafañe (1998), ao considerar a imagem como resultado de uma ação instrumental, mas que precisa estar apoiada pelas realizações da organização, faz uma distinção entre:

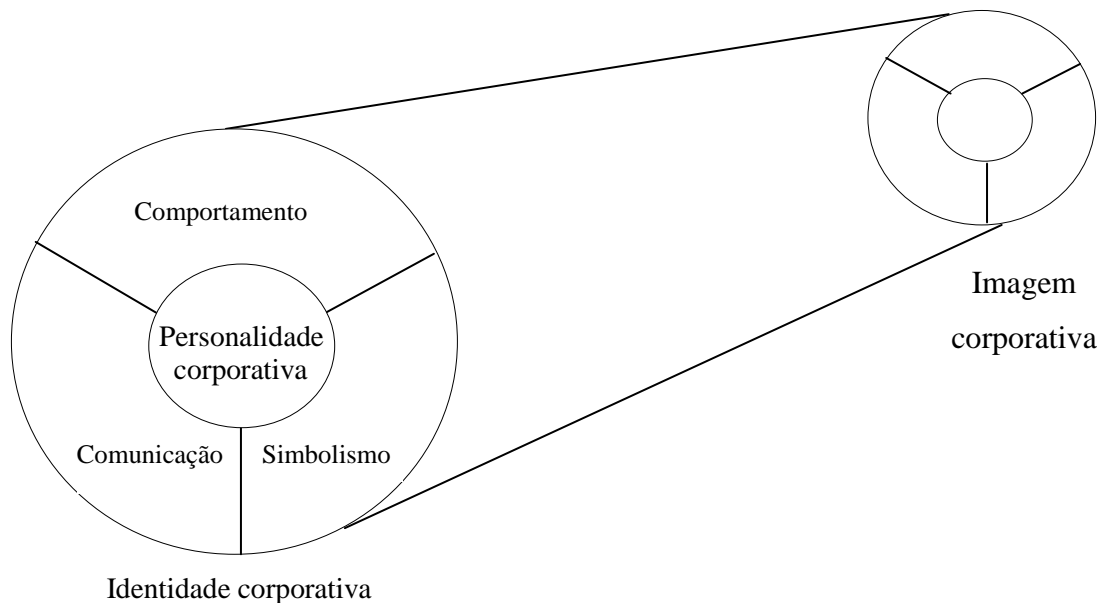
- imagem intencional, isto é, “como gostaríamos de ser percebidos”;
- imagem pública, ou, “como as pessoas ou grupos efetivamente nos percebem”; e
- auto-imagem, ou seja, a imagem que o público interno de uma organização construiu.

Independentemente do enfoque que se dá ao tema, o fato é que a imagem “é um valor que se deseja sempre positivo – isto é, crescente e cumulativo -, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização.” (COSTA, 1995, p. 45), mesmo reconhecendo que sua formação é dependente de fatores que estão fora do alcance da organização - como o repertório pessoal e as experiências cognitivas de cada um.

#### **2.4 Imagem: sombra da identidade institucional**

Segundo Hatch e Schultz (2000) praticamente todos os pesquisadores concatenam imagem da organização à identidade. Assim, a imagem de uma organização surge como reflexo de sua personalidade (TAJADA, 1994) ou, como diz Torquato (1986, p.115), como “a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue.”. Como destaca Bueno (2009, p.189), a imagem corporativa “expressa a ‘leitura’, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização”. Resumindo, toda e qualquer organização, de forma consciente ou inconsciente, possui uma identidade exclusiva e delinea uma imagem externamente, que pode ser boa ou ruim. (GARBETT, 1988).

Em Van Riel (1995) encontra-se uma figura criada por Birkigt e Stadler (1986), que é bastante elucidativa dessa ideia.



**Ilustração nº 2 - Relação entre Identidade e Imagem Corporativa**  
**FONTE: ADAPTADO DE VAN RIEL (1995, p.33)**

Por se tratar do reflexo da identidade, o público interno (alta administração, funcionários e terceirizados) desempenha um papel essencial no processo de construção da imagem corporativa da organização onde atua, “visto que vivencia a identidade corporativa, faz parte do todo e o influencia, entre outras formas por meio dos boatos, da satisfação ou insatisfação com o ambiente de trabalho, da maneira como trabalha”. (COLNAGO, 2006, p. 97). Em outra perspectiva, nesta mesma linha de raciocínio, se a imagem de uma organização é construída a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus diversos públicos, o processo de construção de sentido não decorre somente do público externo, mas também do interno e, ainda, da interdependência entre ambos. (ALMEIDA, 2009). Significa que a relação da imagem corporativa com a identidade organizacional (ou “quem somos como organização”) envolve a questão “como os outros nos veem”, na medida em que os membros da organização, além de continuamente interagirem e estabelecerem relações com os *stakeholders* externos, captam as percepções que esses públicos possuem a respeito da organização e acabam sendo influenciados (GIOIA; THOMAS, 1996 apud ALMEIDA,

2009). Novamente, trata-se de um processo autorreferente ou de organização recursiva (MORIN, 2011).

Para melhor compreender essa ideia, será empregada a metáfora do adolescente: a formação de sua identidade está, em parte, respaldada pela forma como seus grupos de referência o veem, que por sua vez também podem alterar sua visão a partir de uma mudança de atitude desse adolescente. Em suma, é um processo que se retroalimenta.

**Quadro nº 6 - Comparativo entre Imagem Corporativa e Identidade**

<b>IMAGEM CORPORATIVA</b>	<b>IDENTIDADE</b>
Aparência	Essência
Ponto de vista dos receptores	Ponto de vista dos emissores
Passiva	Ativa
Reflete qualidades superficiais	Reflete qualidades duradouras
Visão retrospectiva	Visão voltada para o futuro
Tática	Estratégica
Associações existentes	Associações a construir

FONTE: FASCIONI (2008, p.75)

## **2.5 Imagem corporativa e comunicação**

Partindo da definição de que a imagem corporativa é a imagem mental, instalada no imaginário coletivo, “de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões dessa coletividade.” (COSTA, 2001, p. 58), pode-se afirmar que uma imagem positiva é pré-condição para as organizações estabelecerem e manterem relacionamentos eficazes com seus *stakeholders* (VAN RIEL, 1995), já que dependem de visibilidade e diferenciação, em um ambiente cada vez mais competitivo.

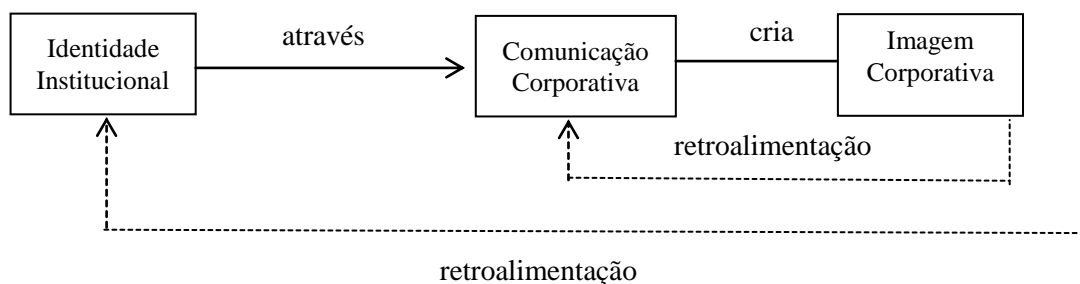
Gray e Balmer (1998) sustentam que a identidade institucional é a realidade da organização, a comunicação organizacional é o conjunto de mensagens que projetam esta

identidade, que é recebida pelos *stakeholders* na forma de imagem organizacional, o que a torna o elemento de ligação entre identidade e imagem. Entretanto, Tajada (2001, p. 62-63) alerta para o risco de tentar construir junto aos *stakeholders* uma imagem corporativa distante da verdadeira identidade da organização:

uma imagem divorciada da identidade dificilmente será positiva para a empresa e de modo nenhum poderá assegurar a eficácia das ações de comunicação realizadas. Portanto, deve existir uma relação estreita entre a identidade e a imagem da empresa, relação de causa-efeito em que a causa é a identidade existente que precisa ser projetada, e o efeito são as percepções de tal identidade que ocorrem na imagem institucional da empresa. Obviamente a relação de união entre ambas é a comunicação, que exerce um papel transcendental a serviço da eficácia do processo de transformação da identidade em imagem.

Também para Mínguez (1999) a comunicação atua como elo entre a realidade corporativa e a imagem corporativa, visto que um dos grandes desafios da comunicação moderna é compatibilizar a visibilidade de uma organização com sua identidade, entendendo a visibilidade como a imagem, ou seja, o conjunto de manifestações que tornam visível uma organização aos olhos da opinião pública. (TORQUATO, 1991).

Esquemáticamente:



**Ilustração nº 3 - Modelo de influência da imagem corporativa**  
**Fonte: Desenvolvido a partir de Colnago (2006, p. 105).**

O processo de comunicação contribui de duas formas na composição de uma imagem corporativa favorável diante dos públicos de interesse: (i) facilita a obtenção de respostas afetivas e de um comportamento positivo tanto dos seus membros quanto dos não membros da organização, e (ii) informa sobre as características organizacionais relevantes (ALMEIDA, 2009). Dessa forma, é esperado que haja um esforço das organizações em geral no sentido de desenvolver uma imagem corporativa atraente para seus *stakeholders*, ou seja, “a organização,

como ator social, pode influenciar a imagem deliberadamente, isto é, ela pode ser objeto de uma ação instrumental” (ALMEIDA, 2009, p. 228), viabilizada pelos meios de comunicação que uma organização utiliza para se projetar externamente: folhetos e propaganda institucionais, jornais internos, discursos da alta gestão, vídeos, *website*, divulgação de *press releases*, eventos, patrocínios, entre outros.

Todavia, essa influência não se efetiva somente por meio das atividades de comunicação que, segundo Almeida (2009), não são capazes de sustentar uma imagem que não esteja espelhada pelos comportamentos e ações realizadas pela organização. Primeiro, porque a responsabilidade sobre a imagem da organização não compete exclusivamente aos profissionais de comunicação (funcionários ou terceirizados), visto que o relacionamento com os *stakeholders* de uma organização é realizado também pela telefonista, pelo porteiro, pelos funcionários de maneira geral, além de ser dependente da qualidade dos produtos e serviços (BUENO, 2009). Ou seja, a gestão da imagem corporativa requer o compromisso de todos os níveis da organização nas diversas áreas funcionais, pois o comportamento da corporação, nos atos de cada um de seus funcionários, tem um efeito sobre a sua imagem global (MINGUEZ, 1999). Segundo, porque “o alinhamento [entre identidade institucional e imagem] pode contribuir para uma comunicação mais efetiva com todos os públicos e, conseqüentemente, para a construção de uma imagem mais nítida e coerente.” (FASCIONI, 2006, p.177).

Nessa direção, Grunig (1993, p. 121) desconstrói a ideia de que a imagem está relacionada somente com “simbolismo – com aquilo que a organização diz sobre si mesma”, pois, “a comunicação de símbolos, sozinha, não torna uma organização mais efetiva.”. Ele propõe que, no seu processo de construção, as imagens positivas necessitam também de relacionamentos comportamentais – a verdadeira interação entre uma organização e seus públicos. Enfim, “relações simbólicas e comportamentais estão ‘entrelaçadas’ como os fios de uma corda.” (op.cit.).

Concluindo, se a imagem corporativa é composta por fragmentos do que a organização É, do que a organização FAZ e do que DIZ, esta imagem também é constituída pela forma como a organização expressa a sua essência, realiza seu trabalho e divulga suas mensagens (MINGUEZ, 1999) pois, como defende Villafañe (1993), para que seja sólida, positiva e duradoura, a imagem corporativa deve estar necessariamente baseada na verdadeira realidade

da organização e em seus pontos mais fortes. Balmer (2001) chega a mencionar que a efetiva administração da identidade institucional está imbuída em uma organização com imagem favorável (ABRATT, 1989; BIRKIGT; STADLER, 1986) e, mais recentemente, como parte da aquisição de uma favorável reputação corporativa.

Para Santos (2007), a mídia tem um papel de disseminar a imagem corporativa, mas esta disseminação não ajuda a construir um conceito sólido sobre a organização porque se trata de uma imagem frágil, que diversas vezes não está sustentada pelas ações e comportamentos organizacionais.

## 2.6 Imagem corporativa e reputação

Embora alguns autores ainda se refiram aos conceitos de imagem corporativa e reputação como sinônimos, e ambos sejam “exterioridades, ou seja, representem percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo.” (BUENO, 2009, p.189), a literatura mais recente mostra distinção entre os construtos, conforme descrito no quadro abaixo.

**Quadro nº 7 - Comparativo entre Imagem e Reputação**

<b>Imagem(ns)</b>	<b>Reputação</b>
Definida como sendo o reflexo da identidade, se traduz em como em como os outros veem a organização, como resposta à pergunta “como somos vistos”.	É construída ao longo dos anos e baseia-se nas ações e comportamentos da organização.
As imagens são momentâneas, voláteis e adaptam-se às representações de uma organização.	É relativamente estável. Sua construção é demorada e demanda consistência de ações e comportamentos, no tempo e nas diversas situações em que a organização se envolve.

**FONTE: ADAPTADO DE ANDRADE (2010, p. 135).**

Van Riel (1995, p. 73) considera a imagem como uma “fotografia” gravada na mente das pessoas e, como tal, não é resultado direto da experiência atual. Na visão de Reis (1991) a imagem é sempre algo inacabado, pois é passível de sofrer modificações e adicionar dados novos que podem “alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo da forma e

constância em que são emitidas novas informações e como estas são recebidas e percebidas.” (ALMEIDA, 2005a, p.59-60). Ou seja, “a imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos [...] tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem” (IASBECK, 2007, p. 89).

Por outro lado, a reputação pode ser “entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização através de suas ações ao longo dos anos” (ALMEIDA, 2005a, p. 55). Comparativamente, enquanto a “imagem” se forma na mente do receptor baseada em estímulos povoados por sensações e qualidades (COSTA, 2001), a reputação, segundo Jablin (2001 apud IASBECK, 2007) é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções. Assim, conclui-se que a imagem pode ser transitória, a reputação não.

Esta afirmação pode ser exemplificada da seguinte forma: uma organização pode passar por uma crise em sua imagem corporativa no curto prazo, mas se tiver uma reputação forte, conseguirá administrar melhor a crise devido a relacionamentos ancorados em ações e comportamentos que geram confiança, respeito e credibilidade. Portanto, irá se recuperar plenamente. (ALMEIDA; NUNES, 2007).

Concluindo, é possível perceber, por meio da teoria apresentada, que a imagem corporativa enquanto reflexo da identidade institucional, é um conceito intermediário na direção da reputação. Ou seja, uma imagem sólida contribui ao longo do tempo para uma reputação favorável. Em contrapartida, a reputação corporativa é intrinsecamente complementar à imagem, visto que uma sólida reputação torna menor o esforço organizacional para manter estável uma imagem pública positiva.

## CAPÍTULO 3 - REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Para diversos autores, imagem e reputação corporativa são sinônimos. Entretanto, estudos mais recentes fazem uma clara distinção dos construtos. Neste sentido, a reputação corporativa, como conceito, vem crescendo nos últimos anos e quase eclipsou as referências sobre imagem corporativa na literatura e no linguajar corporativo. (BALMER, 2001).

Entre as décadas de 1950 e 1970, o foco estava na imagem que os públicos externos tinham da organização, havendo uma grande valorização dos elementos gráficos e do *design* (MARTINEAU, 1958; CARUANA; CHIRCOP, 2000 apud ALMEIDA, 2005b).

Nos anos 1980, a estratégia corporativa passa a considerar identidade e cultura organizacional, e não somente a identidade visual. (CARUANA; CHIRCOP, 2000 apud ALMEIDA, 2005b). Segundo Fombrun e Shanley (1990), no final daquela mesma década, o foco muda para a reputação corporativa, que leva em conta não somente a imagem atual da organização, mas também o comportamento nos últimos anos.

### 3.1 Definindo o conceito

De forma análoga à identidade e à imagem corporativa, a reputação também é um construto que apresenta várias definições, como foi identificado por Gotsi e Wilson (2001). Na busca por um conceito que definisse reputação corporativa, foram encontradas, dentre outras, as definições descritas a seguir. A princípio, pode-se dizer que reputação corporativa é a avaliação geral ou estima coletiva dos atributos de uma organização, sendo dependente da trajetória da corporação, inclusive do relacionamento mantido com os *stakeholders* que avaliam sua reputação. (THOMAZ; BRITO, 2010). Pode também ser entendida como um ativo, um patrimônio das organizações (ROSA, 2007). Por fim, reputação define-se como a representação coletiva das ações, comportamentos e resultados da organização, traduzida como sua capacidade de gerar valor para os *stakeholders* ao longo do tempo (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997; GOTSI; WILSON, 2001; BALMER; GREYSER, 2003 apud ALMEIDA, 2009;). Ou seja,

Reputação corporativa é a representação coletiva das ações e resultados passados de uma organização, que descreve sua habilidade em gerar valor para os múltiplos *stakeholders*. Afere a posição relativa da organização internamente com funcionários e externamente com seus *stakeholders*, tanto no ambiente concorrencial quanto no institucional. (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997, p.10)

Diante dessa variedade de definições associadas à reputação corporativa, Barnett, Jermier e Lafferty (2006 apud ANDRADE, 2010) observaram que os diversos significados para o conceito poderiam ser agrupados em três tipos: (i) reputação como percepção, ou seja, como as pessoas percebem a organização, (ii) reputação como avaliação, isto é, como as pessoas julgam a organização, e (iii) reputação como ativo (um recurso intangível). Outra interpretação que pode ser feita para as definições de reputação corporativa relaciona-se à abordagem adotada por cada disciplina, conforme quadro a seguir.

**Quadro nº 8 – Múltiplos pontos de vista sobre a reputação corporativa**

Psicologia	Reputação é uma associação cognitiva em relação às organizações que prediz simpatia e comportamento de aprovação dos <i>stakeholders</i> .
Marketing	Frequentemente chamada de “imagem de marca”, a reputação relaciona-se à natureza do processo de informação que resulta em uma “fotografia” na mente dos sujeitos, que atribuem significados cognitivos e afetivos ao objeto com a qual tiveram contato.
Economia	Reputação são sinais usados pelas organizações para transmitir suas principais forças e construir vantagem competitiva. A reputação favorável aumenta a confiança dos investidores em que os gestores da organização agirão de forma coerente com a reputação.
Gestão Estratégica	Reputação já estabelecida é uma barreira de entrada.
Sociologia	Reputação são construções sociais usadas corretamente ou incorretamente pelas organizações para gerir impressões.
Estudos organizacionais	Reputação são as interpretações cognitivas que os funcionários utilizam para construir sentidos, e a alta gestão para atribuir sentidos.
Contabilidade	Reputação é um ativo intangível que mede a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa.

FONTE: ELABORADO A PARTIR DE FOMBRUN E VAN RIEL (2004, p.50).

Na presente pesquisa a reputação corporativa será considerada como *avaliação* e como um *ativo intangível*, pois, embora também seja uma representação da organização decorrente das percepções dos *stakeholders*, a reputação é menos fluida e mais consolidada do que a

imagem corporativa, uma vez que resulta de uma maior interação, “vivenciada por um tempo mais longo e com maior intensidade” (BUENO, 2009, p. 191). Isto é, se a imagem que um indivíduo (ou grupo de indivíduos) possui de uma organização pode ser formada facilmente, com uma única ou poucas experiências, a reputação é constituída depois de vários contatos e percepções ao longo do tempo, representando um juízo de valor do público acerca de suas qualidades. (BALMER, 1998). Consequentemente, “[...] quando tenho uma imagem de uma organização, eu *acho*, eu *sinto* que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu *sei*, eu *tenho certeza* sobre o que ela é ou representa”. (BUENO, 2005, p. 20).

Diante do exposto, “a reputação teria uma dimensão histórica, a qual reflete a percepção da consistência de ação e comportamento da corporação ao longo do tempo.” (ALMEIDA, 2009, p. 232). Villafañe (2003, p. 107) corrobora essa ideia ao afirmar que a reputação é duradoura por se tratar da cristalização da imagem corporativa da organização, resultante “de um comportamento corporativo excelente, mantido ao longo do tempo, que lhe confere um caráter estrutural diante de seus *stakeholders*.” Thomaz e Brito (2010) esclarecem que a repetição de comportamentos da organização gera “imagens” que, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta e formam sua reputação – favorável ou desfavorável - que irá definir o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*. Sendo assim, é possível inferir que, questões como governança corporativa, responsabilidade social, engajamento com a comunidade e relevância para a sociedade são tão (ou mais) importantes para a reputação quanto a qualidade dos produtos/serviços. (GUTIERRES, 2008).

Almeida (2009) afirma que a reputação pode ser entendida como um “crédito de confiança” que a organização adquiriu e que está associado a familiaridade, reconhecimento, boa vontade, credibilidade etc. Uma reputação favorável envolve alto grau de admiração, respeito e confiança dos indivíduos em relação às organizações, estando associada à dupla: sobrevivência do negócio e rentabilidade (BALMER; STOTVIG, 1997 apud BALMER, 2001). Em contrapartida, uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou crédito nenhum nas relações com os *stakeholders*, representando uma ruptura real entre a organização e o ambiente. (THEVISSSEN, 2002).

### 3.2 Reputação, identidade e imagem corporativa

Para Bueno (2009), a reputação, bem como a imagem corporativa, emerge da “personalidade” da organização, isto é, da sua identidade. Almeida (2009, p. 264) partilha desta visão ao dizer que “a identidade interfere na reputação e, por sua vez, a reputação interfere na construção e manutenção da identidade.”.

A identidade flui da organização para a sociedade, enquanto a “imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo.” (BUENO, 2009, p.189). Todavia, estão intimamente relacionadas, pois, uma identidade capaz de criar uma imagem favorável na mente dos *stakeholders* pode trazer impactos positivos na reputação de uma organização. (STIMPERT *et al.*, 1998 apud THOMAZ; BRITO, 2010). As inter-relações entre os três conceitos são demonstradas no quadro abaixo.

**Quadro nº 9 – Inter-relações entre identidade, imagem e reputação.**

<b>Identidade</b>	<b>Imagem</b>	<b>Reputação</b>	<b>Inter-relação</b>
Formada pelos <i>stakeholders</i> internos.	Formada pelos <i>stakeholders</i> externos.	Mecanismo pelo qual os <i>stakeholders</i> externos manifestam suas expectativas e sinalizam satisfação ou insatisfação com as ações e a identidade das organizações.	Embora a identidade seja construída pelos <i>stakeholders</i> internos, sofre influência das imagens/reputação e vice-versa.
Identidade como projeção de si mesma.	Imagem como percepção e interpretação de outros.	As organizações que conseguem deixar sua identidade mais clara, em geral apresentam melhor reputação.	“Quem somos” não pode ser apartado da percepção que os outros tem sobre nós e nem de nossa percepção sobre “como os outros nos vêem”.

<p>Identidade corporativa envolve o uso de simbolismos na comunicação.</p>	<p>Imagens múltiplas, pois os públicos são diversos.</p>	<p>Reputação se cria com o tempo, resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas.</p>	<p>Uma mesma organização apresenta múltiplas imagens.  As imagens cumulativas dos diversos públicos, no decorrer do tempo, determinam a reputação.</p>
--	--	---	--

FONTE: ELABORADO A PARTIR DE ALMEIDA; NUNES, 2007.

Na opinião de Viana (2006, p. 21), “se a companhia concentra atenções na harmonia entre a imagem e a identidade, caminhará no rumo de uma reputação forte”. Assim, um dos objetivos da efetiva gestão da identidade institucional é a aquisição de uma imagem intencional e de uma reputação favorável entre os principais grupos de *stakeholders*, o que dá à organização vantagem competitiva. (BALMER, 2001; GRAY; BALMER, 1998 apud FASCIONI, 2006).

Gotsi e Wilson (2001) alegam haver uma relação dinâmica entre reputação e imagem corporativa. Nessa inter-relação, a reputação corporativa é fortemente influenciada pelas imagens que os *stakeholders* formam sobre a organização, ao passo que as imagens mentais que os *stakeholders* formam também podem ser influenciadas pela avaliação geral que fazem da organização (sua reputação). Ou seja, as imagens positivas que uma organização possui geram *a priori* uma reputação favorável, provocando nos públicos de interesse uma expectativa de continuidade no cumprimento de seus compromissos para com a sociedade. (THOMAZ; BRITO, 2010). Nesta linha, Rosa (2007), ao lembrar que a origem latina da palavra reputação significa pureza, afirma que reputação significa manter a coerência de uma imagem, coerência entre seus valores professados e praticados.

### 3.3 Reputação como vantagem competitiva

Balmer e Greyser (2003 apud ALMEIDA, 2009) asseveram que a reputação positiva, por não ser facilmente copiável, aumenta a diferenciação da organização. Como dito no capítulo 1, a diferenciação – entendida como a capacidade de gerar ao cliente um valor

excepcional e superior – gera vantagem para a organização que está inserida em um grupo de organizações que produzem produtos/serviços que competem diretamente entre si. (PORTER, 2003). Lembrando que, na atualidade, com a superabundância de produtos e serviços e a saturação da mídia massiva, os recursos que a maioria das organizações possui para competir entre si são tão similares, que a escolha, pelo *stakeholder*, de uma determinada organização, em detrimento de outras, pode estar baseada na reputação corporativa, sendo mais atraente aquela organização que desfruta de melhor reputação. (FOMBRUN; SHANLEY, 1990 apud THOMAZ; BRITO, 2010). Bem, “se reputação é sinônimo de escolha, a perda dela pode representar um passaporte para o descarte.” (ROSA, 2007, p. 67).

Além de trazer novos clientes e manter os atuais, a existência de uma reputação positiva é também extremamente importante para atrair investidores, diminuir custos de capital, motivar os funcionários, gerar cobertura favorável da imprensa e afetar positivamente as análises financeiras da organização. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004 apud ALMEIDA, 2009). Assim, é possível compreender as evidências presentes em diversos estudos que suportam a noção de que a reputação favorável pode ser fonte de valor, que dá à organização vantagem competitiva (VAN RIEL; BALMER, 1997), contribuindo para o desempenho organizacional. (THOMAZ; BRITO, 2010).

Diversos autores consideram a reputação corporativa como um bem intangível das organizações: difícil de construir e muito fácil de dilapidar. (SROUR, 2005). De fato, a reputação corporativa possui as características que definem um ativo como fonte de vantagem ou desvantagem competitiva, de acordo com a “Visão Baseada em Recursos” (BARNEY, 1991). Desenvolvida nas décadas de 1980 e 1990, esta corrente teórica considera, na construção e implantação de estratégias corporativas, além dos recursos tangíveis, os recursos intangíveis da organização.

A “Visão Baseada em Recursos” (VBR) sustenta que os recursos que podem trazer vantagem competitiva são aqueles raros, que agregam alto valor, difíceis de imitar e cuja substituição é imperfeita. Ao analisar conceitualmente a reputação corporativa, percebe-se que esta atende a todos esses requisitos, visto que se trata de um recurso raro, já que poucas organizações são percebidas como possuidoras de uma sólida reputação; que agrega alto valor, pois traz benefícios como a diferenciação de produtos e serviços, a legitimação do

comportamento da organização, a inibição de novos entrantes no negócio, a garantia de contratos, entre outros (SABATÉ; PUENTE, 2003 apud ALMEIDA, 2009); é difícil de imitar, pois deriva de características internas únicas das organizações (FOMBRUN; VAN RIEL, 1997), e muito difícil de substituir porque, uma vez perdida, não pode ser “comprada” no mercado.

Em suma, uma organização se credencia para a longevidade quando seus *stakeholders* reconhecem sua utilidade e a elegem como parceira, ou seja, “quando a coletividade a distingue por sua reputação.” (GUTIERRES, 2008, p.45). Mas, há uma importante ressalva: “reputação não pode ser vista como uma espécie de comenda, [...]. Não é algo que conquistamos e podemos guardar num cofre, a salvo de ataques”. (ROSA, 2007, p.66), portanto, o esforço de criar e de manter uma reputação favorável é permanente.

Ao admitir que a reputação é um patrimônio de confiança e o que se vende hoje é confiança e não mais produtos e serviços (ROSA, 2007), sua perda resulta na quebra da confiança coletiva na organização, fato que, na opinião de Srour (2003, p.348), ocorre de maneira tão irreversível que pode “assemelhar-se à trinca que um objeto de cristal sofre, à perda da inocência de uma criança ou à traição de uma longa amizade”. O autor complementa que, nos negócios, os impactos “vão do estigma ao boicote e à falência.”.

### **3.4 Reputação corporativa e comunicação organizacional**

Ao partir da premissa de que a comunicação organizacional contribui para dar visibilidade ao que a organização faz, mas também tem o papel de construir “sentido e significado que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos” (ALMEIDA, 2007, p.261), é possível depreender o efeito que um processo de comunicação bem estruturado e direcionado pode ter sobre a reputação corporativa.

Nessa linha, Fombrun e Van Riel (2004 apud ALMEIDA, 2007) defendem que existem seis dimensões da comunicação organizacional capazes de impactar a construção e a

manutenção da reputação corporativa: diferenciação, autenticidade, transparência, consistência e pró-atividade (ou responsividade).

A reputação começa a ser construída a partir de uma posição distinta na mente dos *stakeholders*, daí a importância da diferenciação.

Em relação à autenticidade, a força da reputação é construída quando práticas e discursos estão alinhados. Nas palavras de Bueno (2009, p.15), as organizações devem estar pautadas por “uma comunicação verdadeira, não sendo toleradas manipulações, meias verdades e vantagens obtidas por meios ilegítimos”.

A transparência contribui para uma sólida reputação corporativa na medida em que estabelece uma relação de confiança da organização com seus públicos de interesse. Ou seja, “Não praticá-la pode levar a abalos que podem ser fatais para a reputação.” (BUENO, 2009, p. 15).

Quando todas as mensagens corporativas (ações e comunicações) estão alinhadas, há consistência, que também contribui para a formação de uma reputação favorável.

Uma postura pró-ativa da organização em relação às demandas dos seus públicos de interesse, leva ao agir de forma planejada contra tendências que podem degradar os relacionamentos construídos.

### **3.5 Construindo e mantendo a reputação**

Embora a mídia de massa tenha um papel fundamental na formação da imagem corporativa (BUENO, 2005), na visão de Gutierrez (2008), seu poder e influência não são tão fortes sobre a construção da reputação, já que esta é sempre resultado do somatório de muitas e variadas experiências vividas pelos *stakeholders*. Seguindo esta linha de raciocínio, todos os fatores ligados à gestão organizacional interferem na reputação, pois a construção de uma reputação favorável depende de práticas gerenciais que tornem a organização um bom lugar para trabalhar, que viabilizem o fornecimento de produtos e serviços de qualidade aos clientes, que tornem a organização um bom investimento para seus acionistas e que assumam

as devidas responsabilidades sociais na comunidade em que atuam. (FOMBRUN, 1996 apud ALMEIDA, 2009).

Por outro lado, Almeida (2009, p. 235) defende que um processo eficaz de comunicação organizacional (abrangente e proativo), quando somado àqueles fatores, pode contribuir significativamente para sustentar a reputação, na medida em que possibilita à organização demonstrar “habilidades, competências e conhecimentos específicos que poderão lhe garantir uma posição diferenciada.”.

De qualquer forma, sustentar uma sólida reputação corporativa é algo bastante complexo e difícil, em razão de tratar-se de uma avaliação da organização como um todo, na percepção dos *stakeholders* (Gotsi & Wilson, 2001). A dificuldade em gerir a reputação corporativa é ainda maior na atualidade, visto que vivemos em uma sociedade digital que se traduz primordialmente por convergência. “Convergência significa dizer que ‘eu vejo o mundo’. A contramão da convergência significa entender que ‘o mundo me vê’.” (ROSA, 2007, p.69) em tempo real, na tela da TV, do computador ou do celular. O autor acrescenta que a revolução tecnológica alterou definitivamente as noções de público e privado.

A gestão da reputação de uma organização compreende o monitoramento de suas relações no tocante à percepção dos *stakeholders* externos, à cobertura da mídia, às mensagens que a corporação produz e veicula em seu processo de comunicação e ao alinhamento dos funcionários à estratégia da corporação. (ALMEIDA, 2009). Portanto, são elementos que podem fazer com que a reputação de uma organização seja mais bem avaliada por seus *stakeholders*.

A questão do alinhamento dos funcionários com a estratégia da organização é muito relevante para a gestão da reputação, uma vez que um comportamento de apoio e a compreensão do quê e do porquê das intenções da corporação estimula os colaboradores a fazerem as coisas certas e ainda com um alto grau de motivação, o que gera melhoria do desempenho organizacional (VANRIEL; BERENS; DIJKSTRA, 2005 apud ALMEIDA, 2009). Além disso, para Thomaz e Brito (2010), o comportamento cotidiano dos membros de uma organização gera imagens que são percebidas por seus públicos de interesse. A repetição

dessas imagens exprime sua conduta e forma a reputação da organização na mente dos *stakeholders*.

Concluindo, ao retomar que a identidade expressa “quem somos como organização”, que a imagem (“como os outros nos veem”) é formada pelas impressões geradas pela organização junto a seus *stakeholders* e que a reputação corporativa representa os julgamentos destes *stakeholders* sobre a corporação, baseados em sua atuação social, econômica e ambiental, no decorrer do tempo (BARNETT; JERMIER; LAFFERTY, 2006 apud ANDRADE, 2010), é possível afirmar que a interdependência entre identidade, imagem e reputação acontece em um *continuum*, pois além de um processo de mão dupla, as ações e reações, tanto da organização quanto de seus públicos externos, estão em movimento constante. (ALMEIDA, 2009).

Além disso, como o comprometimento das pessoas é maior na reputação do que na imagem, a reputação estabelece um vínculo entre a organização e os públicos de interesse que torna-se difícil de ser rompido (BUENO, 2005). Por esta razão, a reputação funciona como um lastro em uma eventual crise de imagem da organização. (ROSA, 2007). Assim, quanto maior for o alinhamento entre identidade e imagem (ns) da organização, mais forte será sua reputação corporativa. (ALMEIDA; NUNES, 2007).

## CAPÍTULO 4 - O CASO ARCO ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE

Como exposto na Introdução, o objetivo geral do projeto é entender a influência que a identidade institucional exerce sobre a reputação corporativa de uma organização social sem fins lucrativos – a Arco. Conforme o referencial teórico apresentado (quadro abaixo), a pesquisa partiu da premissa de que a identidade institucional, a imagem e a reputação corporativa estão intimamente relacionadas entre si, e que, portanto, a análise de cada um destes fenômenos auxilia na compreensão dos demais e, conseqüentemente, do todo.

**Quadro nº 10 – Resumo dos conceitos pesquisados**

Conceito		Pergunta-chave	Observações
Identidade institucional	Identidade organizacional	Quem somos como organização?	Atributos considerados essenciais pelo público interno.
	Identidade corporativa	Como nos mostramos enquanto organização?	Refere-se à maneira como a identidade organizacional é projetada externamente.
Imagem corporativa		Como os outros nos veem? Que impressão têm os <i>stakeholders</i> sobre a organização?	Refere-se à impressão de um indivíduo ou grupo sobre a organização.
Reputação corporativa		Como os outros nos julgam? Que atributos favoráveis são associados à organização?	Refere-se à percepção duradoura, opinião de um indivíduo ou grupo sobre a organização.

**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

Assim, serão apresentados em sequência os resultados apurados em relação à identidade organizacional e à identidade corporativa (como constituintes da identidade institucional), à imagem e à reputação corporativa do objeto em questão.

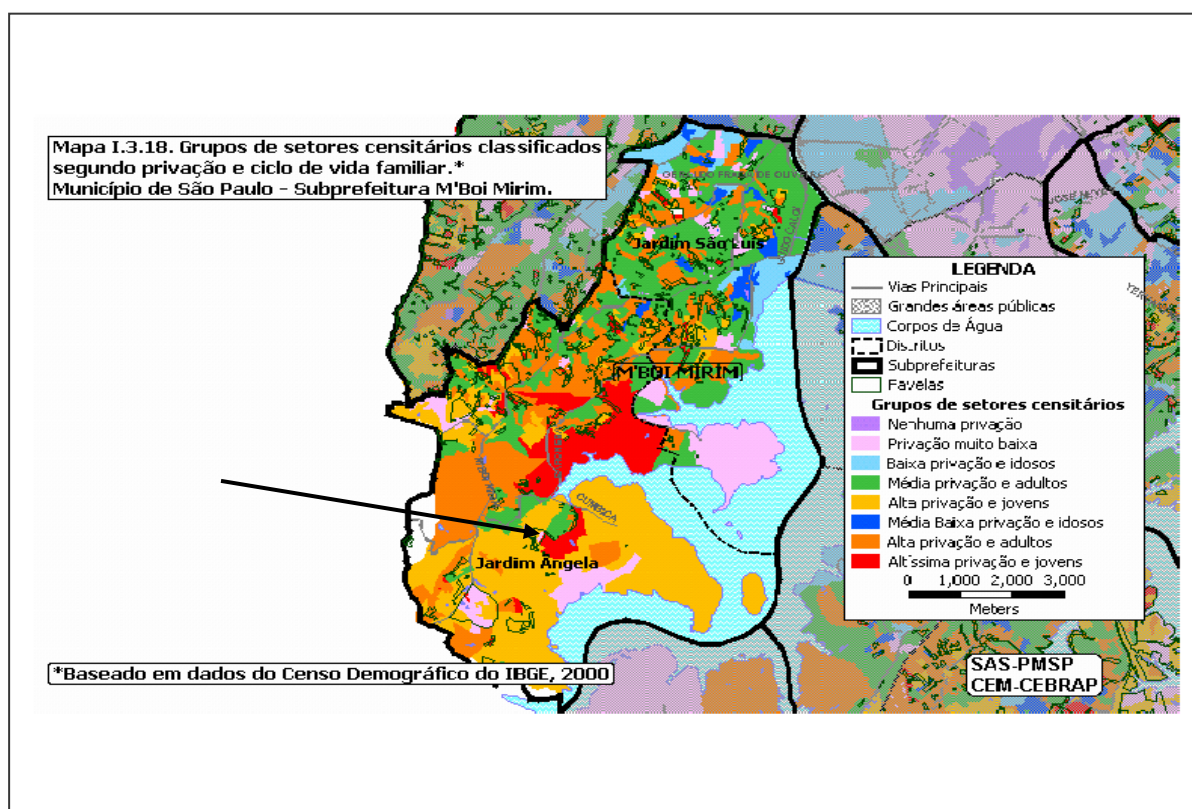
#### **4.1 Contexto social**

Como informado na Introdução, a Arco Associação Beneficente está situada no Jardim Ângela – um distrito da cidade de São Paulo, que apresenta um dos maiores índices de vulnerabilidade social da cidade – em uma microrregião chamada Jardim Aracati.

Segundo dados colhidos por Stefani (2013, p. 83) junto ao Sistema de Informações de Atenção Básica (SIAB) da Secretaria Municipal de Saúde (SMS), essa microrregião apresenta uma população de mais de 30 mil habitantes, com 18,7% das gestantes tendo entre 10 e 19 anos, com o abastecimento de água alcançando apenas 89% dos domicílios e as fezes/urina ainda sendo destinadas a fossas em 61% das residências, e a “céu aberto” em 2%.

Mais precisamente, a Arco está localizada num bairro denominado Chácara Flórida, que é considerado o local com menos infraestrutura do Jardim Aracati. Lá não há linhas de ônibus e nem asfalto, fazendo com que os moradores precisem caminhar 25 minutos até o primeiro ponto de ônibus. (STEFANI, 2013).

Para melhor compreender o contexto no qual a instituição atua, o mapa da vulnerabilidade social da subprefeitura do M’Boi Mirim é destacado na Ilustração no. 1. As áreas pintadas de laranja são aquelas onde há “alta privação e adultos”, e, em vermelho, são áreas de “altíssima privação e jovens”. A Arco está na área vermelha do Jardim Ângela.



**Ilustração nº 4 - Localização da Arco Associação Beneficente**  
**FONTE: PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2012.**

## 4.2 Análise da identidade organizacional

Nessa etapa, o intuito foi identificar quais são os atributos de identidade que, na visão do público interno (funcionários e diretoria voluntária) são essenciais, ou seja, aquelas características que não são perecíveis ao longo do tempo e que são distintivas da Arco Associação Beneficente. (ALBERT; WHETTEN, 1985; MINGUEZ, 1999).

Segundo Van Riel e Balmer (1997), durante a década de 1980 e meados dos anos 1990, vários métodos foram desenvolvidos com o objetivo de revelar a identidade das organizações. No presente estudo, optou-se pela análise dos resultados segundo o Método “*Spiderweb*”, de David Bernstein (1986), que expressa os atributos considerados essenciais da identidade organizacional por meio de um diagrama “teia de aranha”. Já a coleta de dados foi realizada de acordo com a Técnica de Grupo Nominal (TGN).

Desenvolvida originalmente por Delbecq e Van de Ven (1971), a TGN é uma variação dos métodos de discussão em pequenos grupos. Seu objetivo é priorizar, por meio de um modelo lógico, uma extensa lista de possíveis alternativas para a solução de um problema. (SAMPLE, 1984). É indicada para alcançar o consenso, garantindo a igual participação de todos os membros, sem que ocorram barganhas dentro do grupo, uma vez que limita o poder de influência dos formadores de opinião durante a discussão e reduz sua pressão sobre os demais participantes pela escolha de determinada alternativa. (DUNHAM, s.d.). Além disso, a ausência de uma efetiva discussão “face a face” encoraja os participantes a usarem seus conhecimentos e talentos variados.

Segundo Claxton *et al.* (1980), a TGN é, basicamente, uma abordagem sistemática concebida para gerar como saída dois tipos de dados estruturados: uma lista de ideias relevantes para o tema em questão e medidas individuais quantificadas sobre a importância relativa das ideias levantadas na sessão. É conduzida por um moderador, que propõe um “problema” a um grupo de, no mínimo cinco e, no máximo nove pessoas. Após pedir que cada participante redija suas sugestões de solução, todas as ideias são publicamente registradas e o moderador solicita que cada participante eleja, dentre todas, um certo número de ideias que considere mais pertinentes ao tema. Em seguida cada um é demandado a estabelecer a ordem relativa de importância para cada uma das ideias escolhidas.

Como qualquer técnica de coleta de dados, a TGN apresenta limitações: exige preparação antecipada, tende a tratar de somente um tema por reunião (é muito difícil fazer alterações no tema no meio do processo, durante a reunião) e necessita que todos os participantes aceitem a estrutura do método (DUNHAM, s.d.), que pode parecer muito mecânico.

De forma análoga a outras técnicas de discussão em pequenos grupos, a escolha dos participantes e sua segmentação em grupos distintos devem ser feitas de acordo com o propósito da pesquisa. Morgan (1988) recomenda que o pesquisador concentre-se naqueles segmentos da população capazes de fornecer informações mais significativas, mas tendo sempre o cuidado de não interpretar os resultados obtidos como representativos do universo. Adicionalmente, Yasuda (2012) preconiza que os grupos devem ser formados por pessoas com características em comum, privilegiando a homogeneidade.

Dessa forma, para a aplicação da Técnica de Grupo Nominal foram formados 5 grupos, compostos por funcionários e pela diretoria voluntária da Arco Associação Beneficente. A “seleção dos respondentes” (termo preferido à amostra no caso de pesquisas qualitativas) foi intencional ao considerar as características abaixo:

Grupo 1: Funcionários técnicos que trabalham na instituição há, no máximo 02 anos;

Grupo 2: Funcionários técnicos que trabalham na instituição há mais de 02 e menos de 07 anos;

Grupo 3: Funcionários técnicos que trabalham na instituição há mais de 07 anos;

Grupo 4: Funcionários coordenadores (independente do tempo que trabalham na entidade), e

Grupo 5: Diretoria voluntária.

A realização dos cinco grupos nominais acima descritos seguiu um roteiro pré-determinado (ANEXO I) e as respostas dos participantes foram coletadas em um formulário específico (ANEXO II).

Os cinco grupos realizados totalizaram 32 respondentes, e geraram os seguintes dados:

- uma lista de 103 declarações que responderam à pergunta: “Quais são as características essenciais da Arco que fazem com que ela seja diferente das outras ONGs que você conhece?” e
- a ordem de importância (de 1 a 10) que cada participante atribuiu aos dez atributos selecionados por ele como os mais relevantes.

Como as declarações de características dos diferentes grupos nem sempre eram comparáveis em seu estado bruto, ou não eram apresentadas exatamente com as mesmas palavras, verificou-se a necessidade de simplificar a extensa lista de declarações gerada. Para esse fim, a autora recorreu a um processo de normalização de análise proposto por Claxton *et al.* (1980), para aplicações que utilizam mais do que um grupo de TGN. A normalização ocorreu em três passos:

1. Categorização, em atributos mais abrangentes, de todas as ideias sobre as características da Arco que foram eleitas pelos grupos;

2. Cálculo da pontuação total para cada categoria de atributo, resultante da frequência com que uma característica foi selecionada pelos entrevistados (número de votos) e a prioridade dada a ela quando foi selecionada (importância de 1 a 10); e

3. Geração da lista de atributos essenciais e suas respectivas pontuações.

Desta forma, foram apurados os 8 atributos essenciais da Arco Associação Beneficente. A seguir cada um deles está enunciado com sua respectiva pontuação e acompanhado pela transcrição de todas as ideias que o compuseram, de forma a retratar as declarações feitas pelos grupos.

#### **4.2.1 Atributo essencial - Respeito à condição humana (6,2)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Respeito à diversidade (valorização das pessoas)”

“Respeito às pessoas”

“Troca cestas básicas, gás etc. por prestação de serviços”

“Respeito à diversidade”

“Respeito aos funcionários e alunos”

“Respeito”

“Respeito à diversidade (inclusão)”

#### **4.2.2 Atributo essencial - Qualidade e continuidade (6,1)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Qualidade de atendimento”

“Preocupação com formação contínua dos funcionários”

“Espaço de formação, informação e acolhida”

“Boa alimentação”

“Continuidade no atendimento/dos projetos”

“Carinho, cuidado e atenção”

“Cobrar compromisso também das crianças”

“Diversidade cultural (música, teatro, informática)”

“Ser uma mãe”

“Eventos para assistidos”

“Qualidade do trabalho”

“Diversidade de atividades (música, dança, marcenaria)”  
“Preocupação com formação dos funcionários”  
“Passeios diferenciados”  
“Auto-avaliação”  
“Acolhimento / carinho”  
“Perenidade”  
“Perseverança/continuidade”  
“Trabalho contínuo (de longa data)”

#### **4.2.3 Atributo essencial - Organização e planejamento (6,0)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Transparência (para que doadores, famílias e funcionários saibam o que acontece)”  
“Organização / planejamento”  
“Agilidade para receber doações e cuidado para agradecer”  
“Parcerias/doações (articulação)”  
“Planejamento/organização”  
“Transparência da informação”  
“Transparência para todos”

#### **4.2.4 Atributo essencial – Inovação (5,4)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Inovação no fazer”  
“Visão holística no atendimento”  
“Estética”  
“Tornou-se referência a ser seguida por outras ONGs da região”  
“Atendimento global (fono, psico, assistente social)”  
“Fazer diferente”  
“Relação com o aluno e com escola pública”  
“Atendimento holístico”  
“Atendimento com visão global”  
“Referência a ser seguida”  
“Referência para outras ONGs, pessoas”

“Forma de atuar dos funcionários com a comunidade (baseada na missão)”

#### **4.2.5 Atributo essencial - Foco na transformação da comunidade (5,4)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Fazer o empoderamento das famílias (exemplo Colcha de Retalhos)”

“Criar oportunidades para futuro dos alunos”

“Empoderamento das famílias”

“Empoderar as pessoas”

“Criar oportunidades para os alunos”

“Criar oportunidades (gerar esperança)”

“Veículo de transformação (não tem como ter contato com a Arco e continuar sendo a mesma pessoa)”

“Compromisso/foco com a meta”

“Foco”

#### **4.2.6 Atributo essencial - Espírito coletivo (5,2)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Organograma polivalente (estrutura flexível, do tipo mandala)”

“Trabalho em equipe”

“Espírito coletivo”

“Idealismo dos funcionários (fazer por amor)”

#### **4.2.7 Atributo essencial - Atuação ampliada para a comunidade (5,0)**

Declarações iniciais de características da Arco:

“Compromisso com as famílias”

“Luta por garantia de direitos”

“Preocupação também com a família do assistido e com a comunidade”

“Realização de eventos ("para ampliar a visão de mundo")”

“Realização de eventos”

“Compromisso com comunidade”

“Acolhimento das crianças, famílias e comunidade (ela nunca fecha a porta)”

“Atendimento a toda família”

“Preocupação com as crianças e famílias”

“Ativismo”  
“Simplicidade/disponibilidade”  
“Ser opção de lazer para a comunidade”  
“Oferecer lazer para a comunidade”  
“Realização de eventos (comunidade)”  
“Atendimento também à comunidade”  
“Agir sempre”  
“Compromisso”  
“Atendimento também à comunidade”  
“Atendimento às famílias”  
“Eventos são lazer”  
“Oficinas aos sábados”  
“Atitude pró ativa”  
“Interação com a comunidade”  
“Reflexão dos funcionários sobre problemas da comunidade”

#### **4.2.8 Atributo essencial - Presença na localidade (4,1)**

Declarações iniciais de características da Arco:

"Rebeldia" em relação à pouca autonomia que vem dos convênios”  
“Articulação local/no território”  
“Participação política”  
“Estar dentro da comunidade que precisa”  
“Parcerias no local”  
“Adaptação ao local/realidade”  
“Inserção local”

Como informado anteriormente, os resultados foram analisados sob os preceitos do Método *Spiderweb*, que se foca especificamente no problema da revelação da identidade da organização. Portanto, os atributos da identidade organizacional da Arco serão apresentados em uma teia com oito raios, cada raio representando um atributo considerado essencial e sua respectiva pontuação.



**Gráfico nº 1 - Atributos da identidade organizacional da Arco**  
**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

Em uma primeira análise da teia é possível identificar que, embora todos os 8 atributos sejam importantes, 3 deles têm as maiores pontuações e muito próximas entre si, que são “Respeito à condição humana” com a maior pontuação (6,2), seguido de “Qualidade e Continuidade” (6,1) e de “Organização e Planejamento” (6,0). O segundo grupo mais importante compreende “Inovação” e “Foco na Transformação da Comunidade” (5,4), “Espírito Coletivo” (5,2) e “Atuação Ampliada para a Comunidade” (5,0). Por último vem o atributo “Presença na Comunidade”, com a pontuação de 4,1.

Não surpreende que o atributo mais votado seja “Respeito à condição humana”, uma vez que se trata de uma organização não governamental, que tem como objetivo modificar a comunidade onde atua. Isso demonstra que o público interno valoriza este atributo, que o alinha com a missão da entidade.

Como é de senso comum a descontinuidade e a desorganização das organizações do terceiro setor (OTSs) no Brasil, os dois atributos seguintes, “Qualidade e Continuidade” e “Organização e Planejamento”, despontam como um diferencial da Arco, sendo muito valorizados pelos funcionários e pela Diretoria voluntária. É uma organização que existe, sem

interrupções, há 22 anos, com uma cultura suíço-brasileira, que realmente a diferencia das demais.

O segundo grupo, “Inovação”, “Foco na transformação da comunidade” e “Espírito Coletivo” podem ser considerados em conjunto, uma vez que demonstram harmonia no relacionamento entre os funcionários e confiança para inovar, sempre levando em conta o foco ao qual a Arco se propõe em sua missão. Vale ressaltar que inovação é uma característica do terceiro setor, reconhecido por sua capacidade de experimentação (CARDOSO, 2005). E a inovação somente é possível quando há confiança e espírito de equipe, quando não há punição pelo erro.

Como último comentário sobre a teia, o atributo Presença na localidade é considerado importante, mas não tanto quanto os demais. Lembrando que aqui estão expressas as opiniões dos funcionários e voluntários, talvez fosse outra a opinião dos moradores da comunidade, o público assistido pela Arco.

#### **4.2.9 Atributos escolhidos pela diretoria da instituição**

Houve dois atributos que a diretoria da Arco elegeu e que não foram sequer mencionados pelos demais grupos. São eles:

“uma cultura única, suíço-brasileira”, que se traduz por eficiência, ordem e beleza; e “alegria/ambiente agradável”.

O primeiro deles, uma cultura única, suíço-brasileira, embora não tenha sido mencionado pelos outros grupos, tem ‘consequências’ que estão presentes em 2 outros atributos, que são Organização e Planejamento e Qualidade e Continuidade. Todos os demais atributos eleitos pela diretoria foram endossados pelos funcionários, o que é um indício de alinhamento entre a alta gestão e a base da organização em relação à identidade organizacional.

### **4.3 Análise da identidade corporativa**

Nessa etapa foram auditados alguns elementos constituintes da “maneira pela qual a identidade da organização é revelada para as audiências internas e externas”. (VAN RIEL; BALMER, 1997, p.341). Dessa forma, serão apresentadas a seguir três dimensões de análise da identidade corporativa da Arco Associação Beneficente, que foram referidas no procedimento metodológico: comportamento corporativo, símbolos/identidade visual e comunicação formal.

#### **4.3.1 Comportamento corporativo**

Em relação ao comportamento corporativo da instituição, foram pesquisados os seguintes aspectos: evolução histórica, serviços oferecidos, instalações, eventos tradicionais, fontes de recursos, equipe, processo decisório, principais controles e prestação de contas.

##### **4.3.1.1 Evolução histórica**

A Arco é uma organização beneficente, sem fins lucrativos, que foi criada em 1991 para abrigar 5 crianças. Originalmente estava focada em abrigo, alimentação, saúde, vestuário e amparo maternal para crianças e adolescentes em risco social. Uma iniciativa realizada por um casal, ela brasileira e ele suíço, sem filhos, que tinha uma chácara na região e decide fazer algo pelas crianças tão carentes daquela comunidade. Com muito amor e carinho, eles conseguem iniciar os trabalhos arrecadando doações através de amigos e conhecidos. Enfrentando uma imensa dificuldade para conseguir captar recursos no Brasil, o suíço viaja para seu país de origem e funda uma instituição que iria financiar a educação e manter essas crianças até sua saída da universidade. Este plano demonstra uma grande visão de longo prazo por parte dos suíços, um compromisso de décadas foi assumido naquele momento.

Em 1992 o número de crianças abrigadas passa para 10, sendo criadas pelo casal e por uma família de caseiros que os ajudava. Além disso, eles iniciam um programa de reforço escolar e alimentação, ainda com o apoio de doadores esporádicos e os poucos recursos do casal.

Até que, em 1994 chega ao Brasil, uma suíça, pedagoga, voluntária, que iria mudar a história da Arco de maneira radical. Ela se une a uma brasileira, também pedagoga, moradora da região e ambas começam a trabalhar com as crianças aplicando um método desenvolvido por elas, adequado às necessidades das crianças. Essa suíça nunca mais voltou ao seu país de origem e até hoje é a principal liderança da instituição.

Em 1995, a Arco firma seu primeiro convênio com a Prefeitura Municipal de São Paulo, passando a atender 170 crianças e adolescentes na Educação Infantil e Centro para a Juventude. Além destas, moravam 15 crianças na casa abrigo, mantidas pela entidade da Suíça, perfazendo um total de 185 atendidos.

Este número é mantido por vários anos, mas com aumento do espaço físico utilizado (em 1998, é alugada uma chácara vizinha).

Em 2003, a Arco amplia seu atendimento por meio do aditamento de convênio para o Núcleo Sócio Educativo, passando a atender mais 180 crianças (120 financiadas pela prefeitura e 60 por meio de doações). No mesmo ano inicia o projeto de Preparação para o Trabalho, onde oferecia ajuda de custo para transporte escolar e encaminhamentos para cursos. O total de atendimentos salta para 310 crianças.

Em 2004 consegue o primeiro convênio para atender 50 adolescentes entre 15 e 17 anos (antigo Agente Jovem), inicia um projeto de marcenaria como recurso didático para esses adolescentes e encerra o ano com 360 atendidos.

Em 2005 a entidade consegue verbas para diversos projetos com o objetivo de complementar as atividades de crianças e adolescentes, dando maior qualidade ao serviço prestado. Neste ano, por mudanças da Secretaria da Educação, um dos convênios é interrompido e a ARCO deixa de ter recursos para 50 crianças de 5 e 6 anos, mas o serviço não é suspenso a entidade passa a buscar doações para continuar o atendimento. Com o número de crianças do Núcleo Sócio educativo aumentando devido à demanda vinda da pré-escola, esse ano é encerrado com 410 crianças e jovens.

Em 2009, o Centro para Criança e Adolescente (CCA) atende 180 crianças e adolescentes pelo convênio com a prefeitura (Secretaria de Assistência social) e 120 crianças e adolescentes são financiados por um projeto do FUMCAD (Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), especificamente para crianças vítimas de situação de trabalho infantil. Para melhor atender as famílias foi criado o serviço de psicologia, assistência social e psicopedagogia, totalizando 510 atendimentos a partir daquele ano.

O ano de 2010 se inicia com um projeto de inclusão produtiva para 40 mulheres (o Colcha de Retalho), trabalhando questões de formação pessoal, social e geração de renda. O número de atendidos passa então a 550.

Por fim, em 2011, diversos projetos e atividades adicionais são oferecidos à comunidade: musicalização, esporte, informática, trabalhos manuais em madeira, acompanhamento escolar, formação continuada de colaboradores, atendimento psicológico, psicopedagógico e fonoaudiológico, alfabetização de jovens e adultos, atividades sócio culturais, espaço de formação e recreação, complementação escolar, atendimento social e geração de renda para mães. O total de atendidos passa para 600 crianças, adolescentes, jovens e adultos.

Ao longo de sua história a entidade foi alcançando reconhecimento junto aos órgãos públicos. Assim, desde 2000 possui o título de Utilidade Pública Federal – concedido pelo Ministério da Justiça e Municipal e o de Utilidade Pública Municipal. Em 2008 recebeu o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Além dos títulos, a Arco Associação Beneficente obteve ao longo de sua trajetória diversos cadastros que atestam idoneidade: Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), Conselho Estadual de Assistência Social (CONSEAS), Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS), Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA) e Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS).

#### **4.3.1.2 Serviços oferecidos**

A Arco Associação Beneficente presta atendimento básico para as crianças e adolescentes, no tocante à educação, alimentação, saúde, cultura e lazer. Além disso, consegue oferecer alguns serviços complementares aos moradores da comunidade por meio de parcerias com outras entidades. Todos os serviços, inclusive os complementares, são gratuitos. De acordo com seu Relatório Anual (2012), a instituição oferece os programas e projetos descritos abaixo.

- Centro de Educação Infantil (CEI)

Oferecido de forma ininterrupta desde 1995, trata-se de um serviço de educação infantil, que atende diariamente 135 crianças (entre 0 e 4 anos) em período integral. É prestado de 2ª a 6ª feira, das 7h às 17h. Oferece 5 refeições por dia, cuidados e higiene, atividades lúdicas e voltadas ao desenvolvimento da linguagem oral e escrita, artes visuais, culinária, musicalização, artesanato e plantio de hortas. O serviço é prestado por 22 profissionais (entre educadores, coordenador, diretor, cozinheiras e limpeza), em regime de dedicação exclusiva. O CEI é mantido pela Secretaria Municipal de Educação (SME).

- Projeto Infância Feliz (pré-escola)

Oferecido desde 1995, o serviço atende diariamente 60 crianças (entre 5 e 6 anos), no período complementar ao da escola pública. É prestado de 2ª a 6ª feira, das 7 às 11h (manhã) e das 13h às 17h (tarde). Oferece 2 refeições por turno, e dentre as atividades desenvolvidas estão: aulas de informática, musicalização, educação física, dança e teatro. O serviço é prestado por 1 profissional em regime de dedicação exclusiva. Esse serviço é financiado pela Fundação Itaú Social (FIS) e acompanhado pela ONG Ficas.

- Centro para Criança e Adolescente (CCA)

Oferecido de forma ininterrupta desde 1995, esse serviço atende diariamente 360 crianças e jovens (entre 6 e 15 anos), em período complementar àquele que frequentam a escola pública, evitando a situação de trabalho infantil. O serviço é prestado de 2ª a 6ª feira, das 7 às 12h (manhã) e das 13 às 17h (tarde). Oferece aos alunos 2 refeições por turno e atividades de reforço escolar, música, teatro, dança, artes e esportes. São realizadas oficinas

semanais de grafite e dança de rua, em parceria com a Associação A Banca. O serviço é prestado por 14 profissionais (entre educadores e coordenadores), em regime de dedicação exclusiva. É mantido pela Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) em conjunto com outros financiadores.

- Centro para Juventude (CJ)

Oferecido de forma ininterrupta desde 2004, atende diariamente 60 jovens (entre 15 e 18 anos), também em período que não estão na escola pública. O serviço é prestado de 2ª a 6ª feira, das 7 às 12h (manhã) e das 13 às 17h (tarde). São servidas 2 refeições por turno. O serviço é prestado por 7 profissionais em regime de dedicação exclusiva. Com o objetivo de preparar esses jovens para a inserção no mercado de trabalho, são oferecidas aulas de língua portuguesa, informática, musicalização e esporte, dinâmicas de grupo, jogos cooperativos e entrevistas. Além dessas atividades, são realizadas visitas a museus, empresas e parques. É mantido pela Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) em conjunto com outros financiadores.

- Projeto Aprender com Prazer

Oferecido de forma ininterrupta desde 2005, atende as 420 crianças e jovens matriculados no CCA e CJ, por 1 hora diária durante o turno em que estão na Arco. Tendo como objetivo o aperfeiçoamento da língua portuguesa e da matemática, trata-se de um serviço customizado para as necessidades do grupo, pois os alunos são avaliados individualmente em relação ao grau de dificuldade de cada um. Realizado por 4 profissionais em regime de dedicação exclusiva, é financiado pelo Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FUMCAD<sup>13</sup>).

- Projeto de geração de renda – Colcha de Retalho

Oferecido de forma ininterrupta desde 2010, o serviço atende mensalmente 40 mulheres da comunidade, que estão em situação de risco e vulnerabilidade social. Objetiva

---

<sup>13</sup> Os recursos do FUMCAD são originados de doações de empresas que se utilizam de benefícios fiscais federais. (STEFANI, 2013).

gerar inclusão produtiva, tendo o trabalho artesanal como ferramenta educativa. Duas vezes por semana, elas participam das oficinas de trabalhos manuais, além de aulas de alfabetização, dança circular e terapia individual/grupal, estas últimas com o propósito de melhorar a auto-estima e a ansiedade. O serviço é prestado por 1 profissional com dedicação exclusiva. Os produtos são confeccionados pelo grupo em um espaço exclusivo dentro da Arco, e são vendidos na Loja Social criada pela Secretaria Municipal de Assistência Social, e em diversos bazares de empresas de São Paulo.

- Projeto Ateliê da Vida

Oferecido desde 2008, o projeto realizou 1110 atendimentos em 2012, de usuários de 6 a 99 anos de idade. Objetiva desenvolver ações de cidadania e de pertencimento à comunidade, promovendo a inserção social dos participantes. São oferecidas oficinas de capoeira e taekwondo, de dança afro e hip hop, de culinária, de informática e aulas de teatro. Todos os sábados são oferecidas 4 turmas de cada oficina, que é ministrada por profissional autônomo especializado. A procura por inscrições neste projeto é muito grande, pois a região não tem opções públicas de lazer, cultura e esporte, fazendo com que os membros da comunidade utilizem o espaço da Arco para essa finalidade. Esse projeto é financiado através do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FUMCAD).

- Projeto NOVOLHAR

Foi realizado somente em 2012, quando atendeu 15 jovens (entre 15 e 18 anos), por meio de oficinas de arte e comunicação, que ensinaram como manusear uma câmera de vídeo, realizar entrevistas e desenvolver pautas e roteiros. O objetivo era viabilizar um espaço de articulação de pessoas e oportunidades, que mobilize os adolescentes para fazerem a diferença. O serviço era prestado em parceria com a Associação Novolhar.

- Biblioteca

Em funcionamento desde 2007, atende mensalmente 600 usuários de todas as idades, entre usuários Arco e membros da comunidade. O serviço é prestado por 1 bibliotecária em

regime de dedicação exclusiva, de segunda à sexta feira, das 8h às 17h. Possui aproximadamente três mil livros de diversos temas, revistas, gibis e jornais diários.

#### - Atendimentos Biopsicossociais

A Arco Associação Beneficente mantém em seu quadro funcional: 1 assistente social, 1 estagiária de assistência social, 1 psicólogo, 1 psicopedagogo, 1 enfermeira e 1 fonoaudiólogo, para prestar atendimentos de forma holística aos seus usuários. Além desses profissionais, a Arco conta com um advogado voluntário que presta orientação jurídica aos assistidos, em casos de direito de família (especialmente casos de adoção e guarda, investigação de paternidade e obtenção de pensão por alimentos).

Os atendimentos psicológicos têm como objetivo melhorar a saúde emocional, ampliar o autoconhecimento, o autocuidado e os relacionamentos interpessoais, tanto das crianças e adolescentes da Arco quanto de seus familiares. O psicopedagogo atende, uma vez por semana durante 2 horas, as crianças e adolescentes da Arco que possuem alguma dificuldade de aprendizagem. O atendimento da enfermeira, 5 dias por semana, envolve primeiros socorros, acompanhamento da saúde geral das crianças e visitas às famílias, junto com a assistente social. Já o trabalho do fonoaudiólogo consiste no aperfeiçoamento da linguagem, leitura, escrita, fala, audição, voz e funções de mastigação, deglutição, sucção e respiração das crianças e jovens da instituição, com o intuito de melhorar seu desempenho escolar. Por fim, o serviço social atende de forma integral algumas famílias da comunidade, sendo um espaço de escuta e de mediação de conflitos familiares, além de realizar diversas atividades como: solicitação de documentos de identificação, triagem e encaminhamento para inscrição em programas de casa própria e de transferência de renda, encaminhamento para o sistema público e privado de saúde, com auxílio financeiro para exames e participação ativa em grupos de articulação local/no território.

#### **4.3.1.3 Instalações**

Segundo informações prestadas pela Coordenação Geral, a Arco ocupa uma área total de 4306 m<sup>2</sup>, separada em dois terrenos: um onde está o CEI e o Projeto Pré-Escola, e outro onde se localizam o CCA, o CJ, o Projeto Colcha de Retalhos etc.

Distribuídas pela área total estão: 9 salas de aula do CEI/Pré-Escola, 14 salas de aula do CCA/CJ, 1 brinquedoteca, 1 biblioteca conjugada a 1 sala de leitura, 3 espaços de lazer (*playgrounds*) e 1 patio aberto do CEI/Pré-Escola, 1 espaço de lazer (*playground*) e 1 pátio aberto no CCA/CJ, 1 sala para o atendimento social, 2 salas para o atendimento psicológico, 1 sala para o atendimento de fonoaudiologia/ psicopedagogia, 2 salas de enfermaria, 2 salas de professores, 1 sala de reuniões, 2 lavanderias, 2 cozinhas e 2 refeitórios, 11 banheiros, 1 marcenaria, 1 oficina, 3 dispensas, 2 salas de uso para almoçar, 1 sala de arquivo e 2 escritórios administrativos.

#### **4.3.1.4 Eventos tradicionais**

Como a “realização de eventos” foi uma característica da identidade organizacional eleita em todos os grupos nominais realizados, a investigação sobre os eventos tradicionais da instituição foi incluída na pesquisa.

De fato, além dos serviços disponibilizados, a Arco tem realizado de forma recorrente alguns eventos para as famílias dos atendidos e comunidade, que serão detalhados a seguir (ARCO RELATÓRIO ANUAL, 2012).

Desde 2009, as crianças do CEI e do CCA ganham pontos por assiduidade, capricho nos cadernos e boas notas na escola pública, empenho nas atividades desenvolvidas na Arco e participação dos pais nas reuniões. Esses pontos acumulados ao longo do semestre podem ser trocados pelas roupas e brinquedos enviados por doadores, que estão expostos na “Feira Toma Lá Dá Cá”, que acontece duas vezes ao ano.

Desde 2009, é realizada uma “Mostra Cultural” com o objetivo de gerar integração da Arco com as famílias, sendo um espaço de lazer e cultura.

O “Dia do Brincar” vem sendo realizado desde 2010 no dia internacional de combate ao trabalho infantil. Trata-se de um dia dedicado exclusivamente às crianças e suas famílias, com brincadeiras, palestras e distribuição de panfletos que falam sobre os direitos da criança e do adolescente, enfatizando a importância da criança na escola e do convívio com a família.

Desde 2010 a Arco realiza anualmente o “Jantar das famílias”, oferecido aos pais dos atendidos, com o objetivo de gerar aproximação com a organização e lhes proporcionar uma experiência de alegria e confraternização. Em 2012 participaram 420 famílias.

Desde 2010 é realizada a “Caminhada Pela Não Violência Contra a Mulher”, com o objetivo de incentivar as mulheres da região a dar um basta na situação de violência doméstica. Tudo começou timidamente, com cerca de 100 mulheres e, pelo terceiro ano consecutivo o número aumenta. Na última edição (em 2012) participaram cerca de 500 pessoas. O trajeto é da entrada do Aracati até a Arco. Ao final da caminhada são oferecidas várias atividades para as pessoas que participam, como oficinas de dança, de artesanato e de beleza. É bastante incentivada a participação dos alunos e dos homens também, além das mulheres, como forma de mostrar que o assunto interessa a todos, independente de gênero.

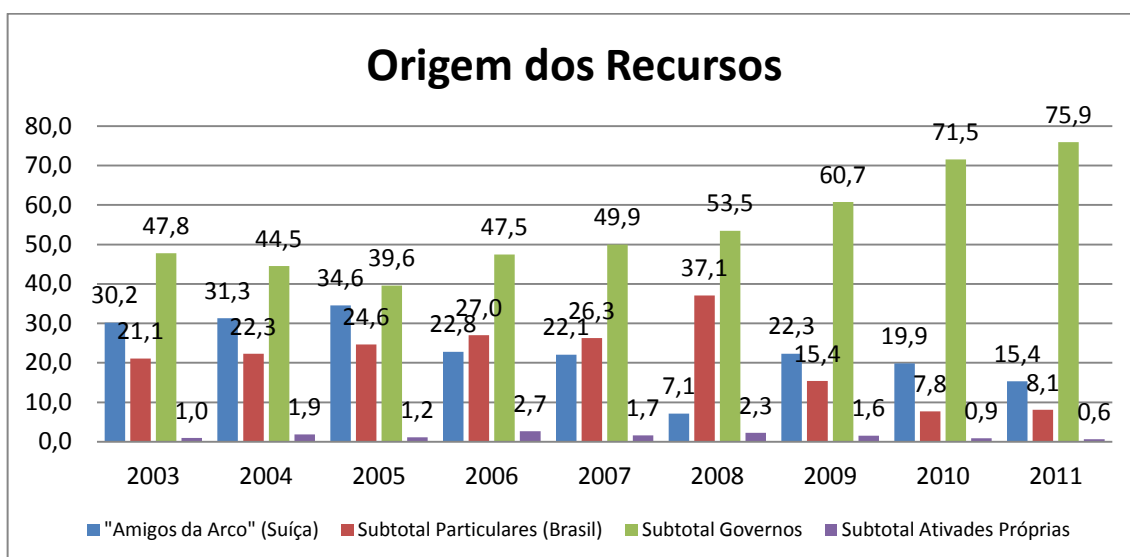
#### **4.3.1.5 Fontes de recursos**

Segundo Stefani (2013) os recursos da Arco Associação Beneficente provém de governos, da iniciativa privada (pessoa física e jurídica), dos Amigos da Arco (entidade que fica na Suíça) e de atividades próprias de captação (bazar, festa junina, bingo etc.).

A alocação de recursos dos governos ocorre através de três convênios<sup>14</sup>: um para o Centro de Educação Infantil (CEI), um para o Centro da Criança e Adolescente (CCA) e, por fim, um para o Centro da Juventude (CJ). Os serviços oferecidos pelo Centro de Educação Infantil (CEI) são mantidos integralmente pela Secretaria Municipal de Educação (SME). Já os atendimentos prestados pelo Centro da Criança e Adolescente (CCA) e pelo Centro da Juventude (CJ) são parcialmente mantidos pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Assistência Social (SMADS) pois, segundo a instituição, somente parte das despesas é mantida pela prefeitura, os gastos remanescentes são arcados pela própria Arco que capta recursos junto a empresas e outras organizações não governamentais, nacionais e estrangeiras.

A origem dos recursos da entidade foi estudada por Stefani (2013) e pode ser conferida no Gráfico 1.

<sup>14</sup> Dentre os diversos instrumentos jurídicos, o convênio é “o mais antigo dos instrumentos, onde o governo pode constituir relacionamento com qualquer entidade sem fins lucrativos e cujo escopo é bastante amplo, podendo ser estabelecido para qualquer projeto de governo.” (STEFANI, 2013, p. 57).

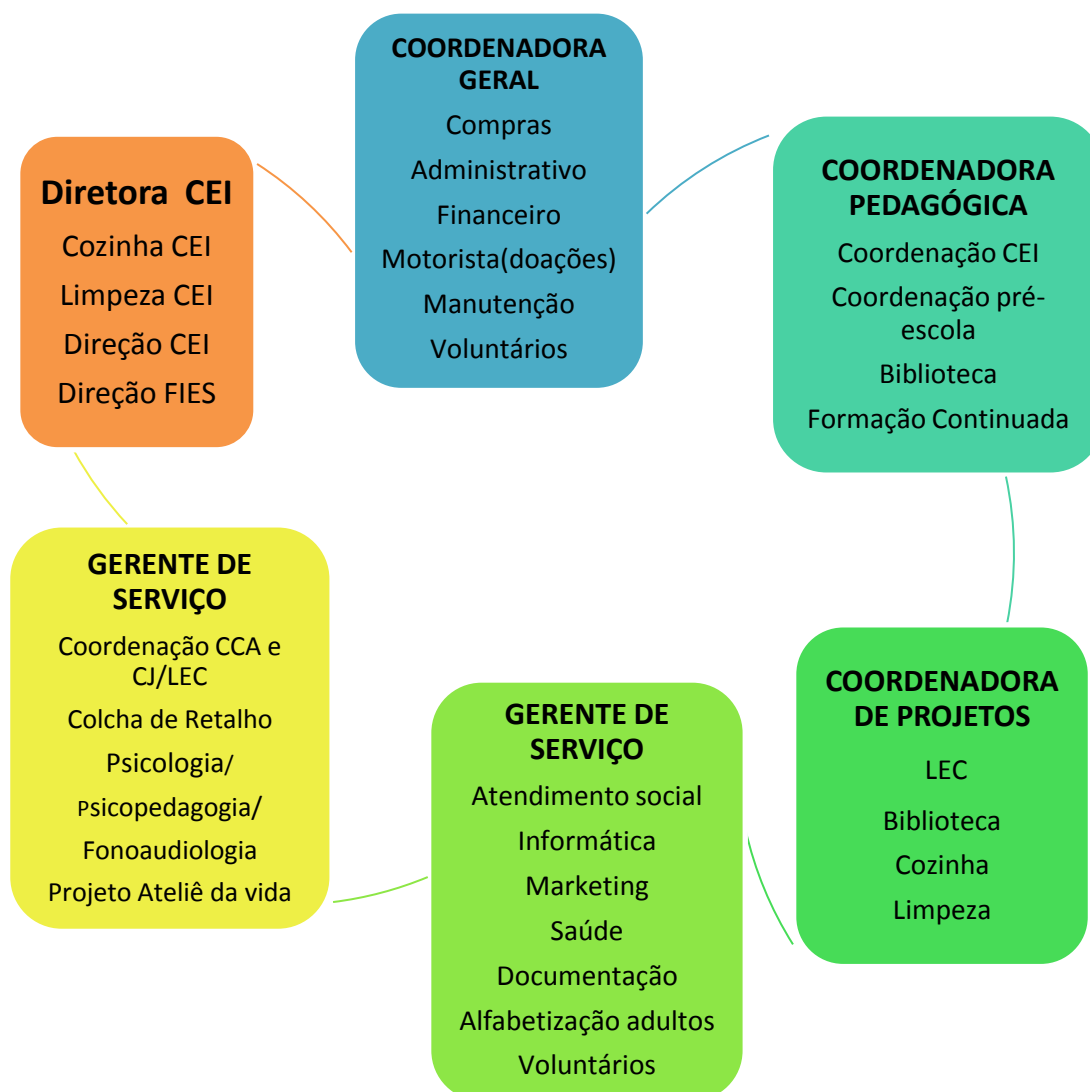


**Gráfico nº 2 - Análise da origem das receitas**

FONTE: STEFANI, 2013, p. 97.

#### 4.3.1.6 Equipe

De acordo com seu Relatório de Atividades (2012), a Arco Associação Beneficente soma 80 colaboradores (entre contratados, estagiários e autônomos). São preferencialmente contratadas as pessoas que residem no território/região (REGULAMENTO INTERNO ARCO, 2011). Essa equipe é coordenada de acordo com o organograma informado pela instituição (Ilustração no 5).



**Ilustração nº 5 – Organograma da entidade**  
**FONTE: ARCO ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE, 2013.**

A formação dos funcionários é constante na instituição, segundo informações prestadas por um dos coordenadores. Todos os meses, ocorre um dia de “parada pedagógica”, evento no qual os 80 funcionários são reunidos no pátio do CCA/CJ, em atividades com o intuito de melhorar o relacionamento interpessoal e promover a integração. Para todo o grupo reunido, são dados os informes gerais (exemplo: projetos aprovados, eventos que vão acontecer, informações sobre ponto eletrônico, holerite, novos voluntários) e depois realizada a capacitação nos temas que surgiram como demanda (exemplos: primeiros socorros, epilepsia, como reconhecer sinais em crianças vítimas de violência sexual). Há ainda uma reunião de trabalho de cada coordenador com sua equipe, onde são trocadas experiências, expostos problemas e discutidas soluções para situações que os educadores não conseguiram

resolver. A “parada pedagógica” possui cronograma anual e ocorre na última sexta-feira de cada mês.

Essa preocupação com a formação dos funcionários pode ser confirmada no regimento interno, que define que a participação em cursos e encontros pedagógicos (fechamentos) promovidos pela instituição é obrigatória para todos os colaboradores. De acordo com orientação dos coordenadores/as, esses eventos são contados como dia de trabalho.

O regimento interno tem ainda, expresso de maneira clara, o comportamento que os funcionários podem esperar da Arco, e o que ela espera deles em relação ao tratamento que os atendidos devem receber:

Respeitamos os direitos de nossos colaboradores e propiciamos o diálogo. Os colaboradores da Arco são orientados segundo o Estatuto da Criança e Adolescente - ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) em todos os itens que o compõe. Segundo a Lei de nº. 8.069 de 13 de julho de 1990. Não toleramos o trabalho infantil, a ameaça, coação, abuso, violência de qualquer tipo ou intimidação em nosso ambiente de trabalho. (REGIMENTO INTERNO ARCO, 2011, p. 1)

#### **4.3.1.7 Processo decisório**

Segundo informações prestadas pela Tesoureira e pela coordenadora geral da instituição, as decisões referentes ao orçamento anual, à aprovação de despesas extraordinárias ao orçamento vigente, ao corte de gastos, à definição de prioridade de projetos e a pendências jurídicas (processos trabalhistas, de uso capião etc.) são tomadas pela Diretoria voluntária em conjunto com a coordenação da Arco. É realizada uma reunião mensal de acompanhamento das atividades e também deliberados tais assuntos. Os serviços de Contador, Auditoria independente e Orientação jurídica são escolhidos pela diretoria voluntária.

Em relação ao orçamento, são feitas reuniões específicas para discutir o assunto, a partir do mês de setembro e o tema é encerrado em dezembro, com o orçamento do ano seguinte finalizado e negociado por todos. Os “Amigos da Arco” (Suíça) também participam da confecção do orçamento. Além de tais responsabilidades, o corpo diretivo realiza a captação de recursos junto a empresas integrantes de sua rede de relacionamentos pessoais e profissionais.

Todas as decisões operacionais são tomadas internamente pelo corpo de coordenadores, sem a participação da Diretoria voluntária, tais como:

- Definição e ajustes da metodologia/pedagogia com base na filosofia da Arco. Tal ação é elaborada com equipe técnica especializada multidisciplinar. São observados os parâmetros curriculares nacionais para todas as ações;
- A escolha de fornecedores é feita pela coordenação, uma vez que trabalham in loco e conhecem a realidade local, as ofertas, os prazos de entrega, as garantias e orçamentos. Há os fornecedores recorrentes, com negociação anual, e aqueles para compras esporádicas, quando são feitas três cotações e escolhido o melhor fornecedor para a compra específica. Há uma diretriz de se buscar realizar compras no bairro, com o objetivo de desenvolver o comércio local;
- As contratações, demissões, promoções e férias são realizadas de forma democrática e participativa com a coordenação dos setores e a coordenadora geral.

#### **4.3.1.8 Principais controles**

Ainda segundo a instituição, dentre os controles financeiros realizados estão o acompanhamento mensal do orçamento planejado versus o real, feito pela Diretoria, que pode cortar alguma coisa caso haja algum atraso de verba ou gasto inesperado, que saia do orçamento. Essa decisão é tomada em conjunto com os coordenadores.

A auditoria contábil externa é realizada anualmente desde 2005, mesmo não sendo obrigatória. A Arco considera uma maneira de aumentar sua transparência e demonstrar credibilidade sobre suas contas.

A avaliação formal dos funcionários é realizada todos os anos pelo coordenador imediato, e a avaliação dos coordenadores é realizada pela coordenadora geral. Não gera nenhum reconhecimento monetário, mas pode gerar remanejamento para outra área em função do perfil do funcionário ou demissão, em último caso. Uma observação se faz necessária aqui: como a Arco trabalha com convênios, os salários dos funcionários sofrem reajuste somente pelo dissídio, não há aumento de salário por mérito. Ocorrem aumentos adicionais somente quando a prefeitura decide elevar o piso de cada categoria.

A demissão de um funcionário só acontece em comum acordo com os outros coordenadores. Quando necessário, é convocada uma reunião quinzenal que pode gerar

demissão do funcionário por questões extraordinárias como: vazamento de informações éticas (como os aspectos biopsicossociais de alguma família atendida) ou desempenho ruim que afete as crianças (atrasos frequentes, desorganização do espaço etc.).

Outros controles relevantes são: o relatório mensal preparado pelo responsável por cada serviço para seu respectivo coordenador (assistência social, saúde, fonoaudiologia, psicopedagogia, psicologia, etc.), a criação de um prontuário para cada pessoa que recebe atendimento biopsicossocial (a fonoaudióloga, a psicóloga, a psicopedagoga, a enfermeira e a assistente social). Embora haja discussões de casos multidisciplinares, especialmente quando os profissionais enfrentam dificuldades de intervir em algum contexto familiar, é absolutamente proibido o acesso ao prontuário do atendido na psicologia, como um sinal de respeito à pessoa humana.

Além dos relatórios periódicos (mensal, semestral e anual) para o acompanhamento das atividades, são diversos os controles existentes em relação aos alunos: um relatório individual (enviado mensalmente para os pais), uma lista de presença diária, o acompanhamento do boletim e dos cadernos da escola pública. Essas duas informações são utilizadas no cálculo dos pontos que os alunos posteriormente trocam na Feira Toma Lá da Cá. Se o aluno não traz o boletim na semana combinada, não é permitida sua entrada. É um esforço realizado pela Arco para garantir que os alunos continuem frequentando a escola pública.

#### **4.3.1.9 Prestação de contas**

A Arco realiza diversas prestações de contas, conforme a origem do recurso.

No caso de projetos que são patrocinados por empresas, o relatório é confeccionado conforme estipulado pelo próprio doador. Para algumas empresas, é enviada uma prestação mensal, para outras, ao final do projeto. São enviados também os registros fotográficos, as cópias de notas fiscais (de compra de materiais, pagamento de mão de obra etc.) e o relatório de assistidos.

Para prestar contas a pessoas físicas (indivíduos ou famílias) é confeccionada uma carta de agradecimento personalizada e artesanal (agradecendo exatamente o que foi doado e contendo um desenho ou pintura feito por uma das crianças) e enviada pelo Correio. Na

Campanha de Natal (maior campanha da Arco), a Arco envia pelo correio uma carta e um CD com fotos específicas do aluno que foi adotado por cada doador.

São realizadas prestações de contas mensais para os convênios junto ao poder público, seguindo as normas estabelecidas por cada secretaria. A Arco entrega, mensalmente, às secretarias municipais de Educação e Assistência Social relatórios e documentos comprobatórios com diversas informações, tais como presença dos alunos, quadro de funcionários, refeições servidas, encaminhamentos para UBS, condições de habitação, situações de violência contra a mulher, descrição das atividades desenvolvidas no período, descrição de palestras e cursos para formação de funcionários, participação de fóruns no território, relatório de despesas com notas fiscais, holerites, comprovação de recolhimento de encargos sociais, extratos bancários, entre outros.

Para os projetos do FUMCAD, as prestações são realizadas junto às Secretarias de Assistência Social e de Participação e Parcerias, seguindo normas estipuladas pelas mesmas.

O Relatório Anual de Atividades também é enviado a todos os doadores, no mês de maio, pelo correio.

Concluindo, as informações aqui descritas sobre os elementos pesquisados da identidade corporativa da Arco permitem observar a projeção efetiva de muitos dos atributos essenciais da identidade organizacional da instituição.

Assim, o atributo “Qualidade e Continuidade” pode ser percebido em diversos pontos: na evolução histórica da entidade, na maneira e frequência com que os serviços vêm sendo prestados, na adequação das instalações, na formação continuada dos colaboradores.

A existência de um atendimento com visão holística é indicador tanto de “Inovação” quanto de “Respeito à condição humana”. Foi possível identificar que este último é bastante perceptível por conta do respeito existente no ambiente de trabalho e para com os atendidos, sendo inclusive exigido no regulamento interno.

Já a “Atuação ampliada para a comunidade” é patente no oferecimento de oficinas aos sábados (Projeto Atelier da Vida), na manutenção da biblioteca e na realização de eventos tradicionais, todos abertos à comunidade.

O “Espírito coletivo” está presente na forma de gestão, que é muito participativa (exemplo do organograma que tem formato circular, dos comunicados que são feitos para os funcionários juntos, no pátio do CCA/CJ) e no processo decisório, que privilegia as decisões em conjunto.

A “Organização e Planejamento” da entidade está presente nos controles realizados nos diversos pontos do processo (por atividade profissional, por sala de aula, por aluno) e na preocupação em prestar contas de forma consistente e frequente.

Por fim, o “Foco na transformação da comunidade” pode ser confirmado pela diretriz de realizar as compras no próprio bairro e dar preferência a contratar profissionais residentes na região, com o intuito de desenvolver o território.

#### **4.3.2 Símbolos e identidade visual**

De acordo com Balmer (2001), uma auditoria no simbolismo da organização pode fornecer importantes insumos para conhecer sua identidade corporativa. Com este objetivo, foram coletadas evidências por meio de pesquisa documental em materiais de comunicação que foram cedidos pela instituição. Sendo assim, foram analisados o nome e o logotipo da instituição.

Arco é um substantivo masculino, da língua portuguesa, que apresenta uma lista bastante diversificada de significados. Segundo Aurélio (1986, p. 158), arco, entre outras coisas, pode ser: 1. Medida linear de um trecho de curva limitado por dois pontos (Geom.). 2. Descarga elétrica de baixa tensão e alta corrente (Eletr.). 3. Curvatura de abóbada (Arquit.). 4. Vara firme e flexível que serve para por em vibração as cordas de certos instrumentos, como o violino (Mús.) e 4. Arma com que se atiram setas.

Talvez por ser uma palavra com apenas 4 letras, faz pensar que se trata de um acróstico. Entretanto, a instituição, ao escolhê-la para batismo tinha em mente que:

O nome ARCO significa, simbolicamente, ações que irão projetar nossas crianças como supostas flechas, ao mundo, com um alvo certo – a inclusão. A ARCO educa, alimenta, integra e orienta as crianças, para desenvolver o discernimento, para a elaboração de seus objetivos e acertar o ALVO. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES ARCO, 2012, p. 01).

Portanto, o nome completo da instituição é Arco Associação Beneficente, que termina por ser chamada de “a Arco”, o que soa gramaticalmente estranho.

Até 2011, o logotipo da organização era mesmo um arco estilizado que formava a letra “A” do nome Arco, o que facilitava a associação com o artefato que projeta flechas. (Ilustração nº 6).



**Ilustração nº 6 – Antigo logotipo da instituição.**  
FONTE: ARCO ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE, 2011.

Em 2012, um novo logotipo foi desenvolvido (Ilustração nº 7) e desde então vem sendo aplicado. Basicamente, o desenho do atual logotipo é composto por quatro quadrados, três deles com imagens. Do quarto quadrado, de fundo verde igual à margem, surge a primeira letra que compõe o nome da organização, impressa em fonte preta. A fonte utilizada, toda em caixa alta, remete a uma escrita feita à mão.



**Ilustração nº 7 – Atual logotipo da instituição.**

FONTE: ARCO ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE, 2013.

As três imagens do quadro são coloridas e possuem um traço irregular, que remete à infância. São elas: um rosto feliz, a impressão da palma de uma mão e um coração multicolorido. Como não ocorre a combinação de cores ou traços entre os três desenhos, é como se crianças diferentes tivessem feito os desenhos ou como se as imagens fossem criações infantis espontâneas.

Segundo a entidade, para o conteúdo pictórico do logotipo foram escolhidos elementos que simbolizassem três dos princípios da pedagogia do suíço Johann Pestalozzi (1746-1827): conhecer (cognitivo), fazer (motor) e conviver (afetivo), representados respectivamente pelo rosto, pela palma da mão e pelo coração.

No atual logotipo, não existe relação entre o nome da instituição e seu conteúdo pictórico. Portanto, há a explicação para o conjunto formado pelo conteúdo pictórico e pelo nome da instituição - a frase “Associação Beneficente”, que é escrita logo abaixo do conjunto, em caixa alta. Ou seja, pode-se afirmar que o logotipo é composto por três conjuntos de elementos: o conteúdo pictórico, o nome da organização e a frase afirmativa de sua função. Infelizmente, o conteúdo total formado por esses três conjuntos não é capaz de informar ao receptor qual a atuação social da organização. Embora fique evidente, devido à frase explicativa, que se trata de uma associação beneficente, a linha de atuação permanece oculta, sendo possível apenas pressupor o escopo de sua ação.

A solução para essa questão talvez seja agregar um slogan que remeta à ideia de que o alvo da entidade é a inclusão social das crianças e adolescentes atendidos (as flechas).

#### **4.3.2.1 Missão, visão e valores**

A missão da Arco Associação Beneficente é definida como: “Preparar crianças, adolescentes e seus familiares em sua formação pessoal, social e profissional, para que possam ser os protagonistas de sua própria história.” (RELATÓRIO ANUAL, 2012, p.3).

Embora não tenha sido encontrada em nenhum documento público da entidade, em documento interno ao qual a autora teve acesso, a visão da Arco para 2017 está descrita como: “Ser reconhecida como organização de excelência pelo 1º, 2º e 3º setores na zona sul de São Paulo.” e “Implantação do programa de avaliação de impactos sociais dos projetos e programas ARCO.”

De forma análoga, os valores da organização estão elencados somente nesse documento interno. São eles: humanismo, respeito, comprometimento, oportunidade e liberdade de escolha, qualidade, pessoas e integridade e são citados a seguir, conforme apresentação enviada pela própria Arco:

Amor ao próximo (humanismo): “Nossa essência está na dignidade e no serviço ao próximo. Também está na valorização do ser humano, facilmente percebida através do amor e generosidade que nossas atitudes refletem, calcadas na paciência e tolerância.”.

Respeito: “Acolhemos e amparamos crianças, adolescentes e famílias em situação de risco social. Buscamos, insistentemente, soluções para elevar sua auto estima, seus valores e para promovê-los como indivíduos.”.

Comprometimento: “Agimos como donos, colocando paixão e otimismo em nossas tarefas.”.

Oportunidade e liberdade de escolha: “Temos orgulho em oferecer um leque de oportunidades para os nossos assistidos, resultando em autonomia e liberdade de escolha do seu próprio destino.”.

Qualidade: “Assegurar a qualidade e o resultado positivo de nossos trabalhos através da perseverança e da responsabilidade de cada colaborador ou dirigente.”.

Pessoas: “Valorizamos nossos colaboradores, que tem determinação, senso de cooperação, otimismo, persistência e entusiasmo. Amamos nossas crianças, adolescentes e respectivas famílias.”.

Integridade: “Construímos relacionamentos de longa duração através da ética, transparência e respeito aos nossos assistidos, colaboradores e investidores (doadores).”.

Tais valores estão bastante alinhados aos atributos de identidade organizacional que foram considerados essenciais pelo público interno. Entretanto, permanecem inexistentes em todos os canais de comunicação formal da Arco.

#### **4.3.3 Comunicação formal**

Após análise documental prévia do conjunto de meios que a Arco Associação Beneficente utiliza em seu processo de comunicação (relatório anual de atividades, cartas de agradecimento a doadores, mural externo, convites para eventos e para promover a captação de recurso, website etc.), considerou-se como unidade de análise mais relevante o relatório anual de atividades. Portanto, foram selecionados o Relatório Anual 2011 e o Relatório Anual 2012 para a realização da análise de conteúdo. O método de análise de conteúdo é, nas palavras de Bardin (2011, p. 44), “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.”.

A análise de conteúdo teve o propósito de verificar a presença e contar as citações textuais dos atributos que foram considerados essenciais pelos *stakeholders* internos, durante o processo de investigação da identidade organizacional. Os resultados estão apresentados na Tabela no. 1.

**Tabela nº 1 - Número de citações por atributo essencial da Arco**

<b>Atributo essencial da identidade organizacional Arco</b>	<b>Relatório Anual 2011</b>	<b>Relatório Anual 2012</b>	<b>Total citações</b>	<b>%</b>
Respeito à condição humana	21	9	30	7%
Qualidade	35	34	69	15%

Continuidade	4	4	8	2%
Organização	6	16	22	5%
Planejamento	14	24	38	8%
Inovação	1	2	3	1%
Foco na transformação da comunidade	28	23	51	11%
Espírito coletivo	20	19	39	9%
Atuação ampliada para a comunidade	75	95	170	37%
Presença na localidade	11	13	24	5%
Número citações	215	239	454	100%

FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA

Diante dos dados apresentados na Tabela nº 12, os atributos essenciais da identidade organizacional da Arco não estão suficientemente projetados na comunicação formal da instituição, avaliada aqui por meio do Relatório Anual 2011 e do Relatório Anual 2012. Entretanto, ao comparar o número total de citações que envolvem esses atributos, nota-se que há uma melhoria muito discreta do Relatório 2012 sobre o Relatório 2011.

Dentre todos os atributos, os menos citados foram “Inovação” (1%), “Continuidade” (2%), “Organização” (5%) e “Planejamento” (8%), sendo que estes três últimos estão no grupo que recebeu maior pontuação do público interno da instituição.

O “Respeito à condição humana”, embora seja um atributo bastante valorizado pelo público interno, também se apresentou timidamente na comunicação formal analisada, com apenas 7% do total das citações e o com drástica queda no número de citações na comparação 2012/2011.

O atributo que obteve o maior número de citações foi “Atuação ampliada para a comunidade” (37%), fato explicado pelo grande número de referências à família e à comunidade presentes em ambos os relatórios.

#### **4.4 Análise da imagem corporativa**

Representando a percepção geral que uma organização gera na mente de seus públicos (DOWLING, 1994 apud MINGUEZ, 1999; BERENS, 2004 apud ALMEIDA, 2009), a imagem corporativa é, nas palavras de Bueno (2009, p.189): “a ‘leitura’, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada da identidade corporativa de uma organização.”, ou seja, se a identidade é realidade, a imagem é “impressão” (IASBECK; 2007). Assim, nesta etapa da pesquisa, o objetivo foi conhecer a “impressão” que os *stakeholders* externos têm em relação à Arco Associação Beneficente.

De acordo com Dukerich e Carter (2000), para saber como está sendo percebida por seus *stakeholders*, uma organização se utiliza da medição das notícias veiculadas pela imprensa, do comportamento de compra ou de uma pesquisa de opinião pública a partir de uma amostra particular. No caso do objeto em questão, a veiculação de notícias na imprensa é praticamente inexistente e o “comportamento de compra” não se aplica. Por esta razão, para a execução desta etapa serão analisados alguns dados já coletados em uma pesquisa de opinião, de abordagem quantitativa, realizada pela própria Arco Associação Beneficente em 2010/2011, cujo propósito foi apurar a percepção dos moradores da comunidade quanto aos serviços prestados pela entidade.

Durante esse levantamento, foram entrevistadas - por duplas de educadores da instituição - 510 famílias do entorno<sup>15</sup>, número que correspondia a 6,3% do total daquela comunidade. Destas 510 famílias, 280 eram assistidas à época pela instituição e as demais, 230 famílias, residiam na comunidade, mas não tinham filhos atendidos pela Arco. As entrevistas foram realizadas com o chefe da família, mediante a utilização de um questionário com perguntas abertas e fechadas (STEFANI, 2013).

Os dados utilizados para apurar a imagem corporativa da Arco referem-se somente às seguintes perguntas do questionário (APÊNDICE I):

Conhece a ARCO? (\_\_\_)

Alguém da família já passou pela ARCO? (\_\_\_)

---

<sup>15</sup> De acordo com dados de Dezembro de 2007 do Sistema de Informações de Atenção Básica (SIAB) da Secretaria Municipal de Saúde (SMS), na microrregião do Jardim Aracati residem 8.158 famílias (STEFANI, 2013).

A Arco já ajudou você ou sua família em alguma coisa?

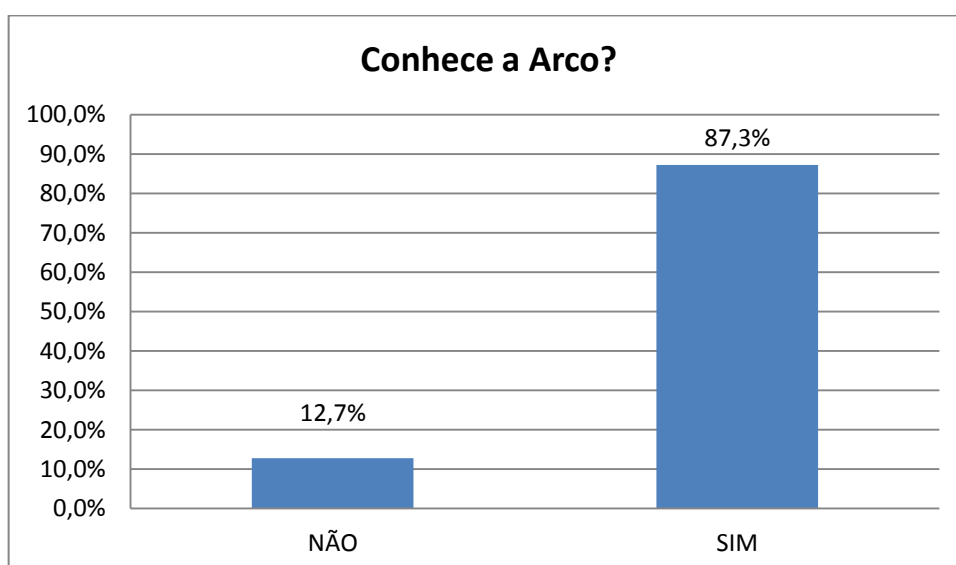
A Arco já atrapalhou ou incomodou em alguma coisa?

Conforme detalhamento de Maria Teresa Stefani (2013), com o intuito eliminar possíveis duplicidades e assegurar que os dados haviam sido corretamente digitados, a base de respostas contendo 578 registros iniciais foi analisada e foram mantidos somente os 510 registros únicos. Os dados digitados foram comparados com os formulários em papel para verificar coincidência, e armazenados em um sistema desenvolvido por um voluntário da Arco Associação Beneficente. As respostas de teor qualitativo foram categorizadas, tornando viável a quantificação das variáveis.

Os registros foram exportados para o Excel e posteriormente para o software Minitab, instrumento utilizado para processar os dados e construir os gráficos apresentados a seguir.

#### 4.4.1 Conhecimento / desconhecimento da instituição

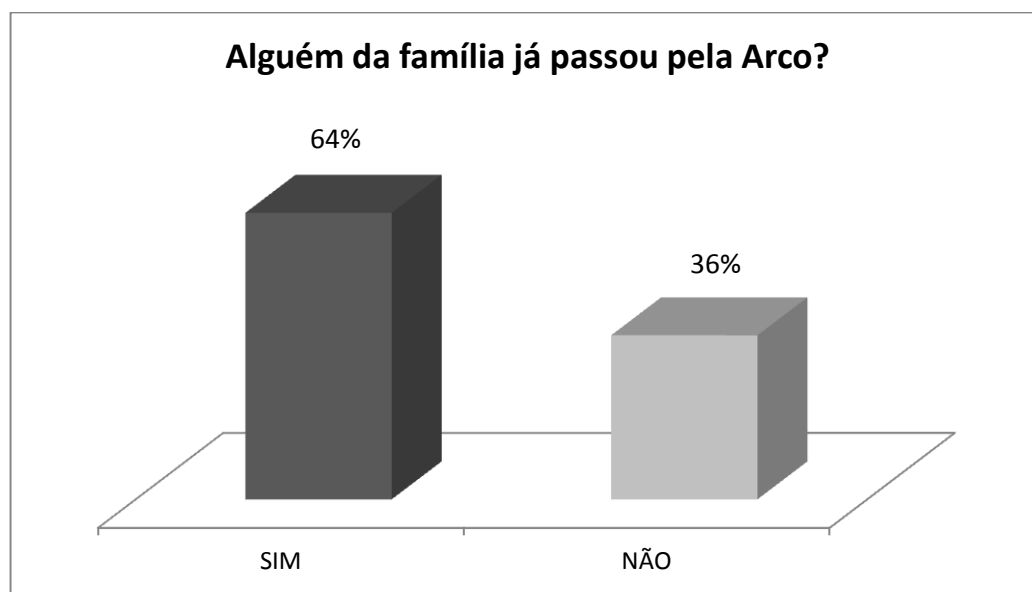
A primeira análise realizada referiu-se ao conhecimento que os entrevistados tinham sobre a existência da Arco. O resultado foi que, no universo de 510 entrevistados, 445 responderam que conhecem a instituição, o que representa 87,3% da amostra (Gráfico nº 3). Trata-se de um indicador da visibilidade da Arco naquele território.



**Gráfico no 3 - Conhecimento / desconhecimento da instituição**

FONTE: STEFANI (2013, p.115).

Em seguida, a confirmação da visibilidade da instituição foi verificada por meio do cruzamento entre os respondentes que disseram conhecer a Arco (445 pessoas) e os que afirmaram já ter havido algum familiar que passou pela Arco. O resultado confirma a visibilidade da entidade naquela comunidade, pois 36% daqueles que conhecem a Arco afirmaram nunca ter tido familiares que passaram pela instituição (162 respondentes). O resultado é demonstrado no Gráfico nº 4.



**Gráfico no 4 - Visibilidade versus familiaridade com a instituição**  
**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

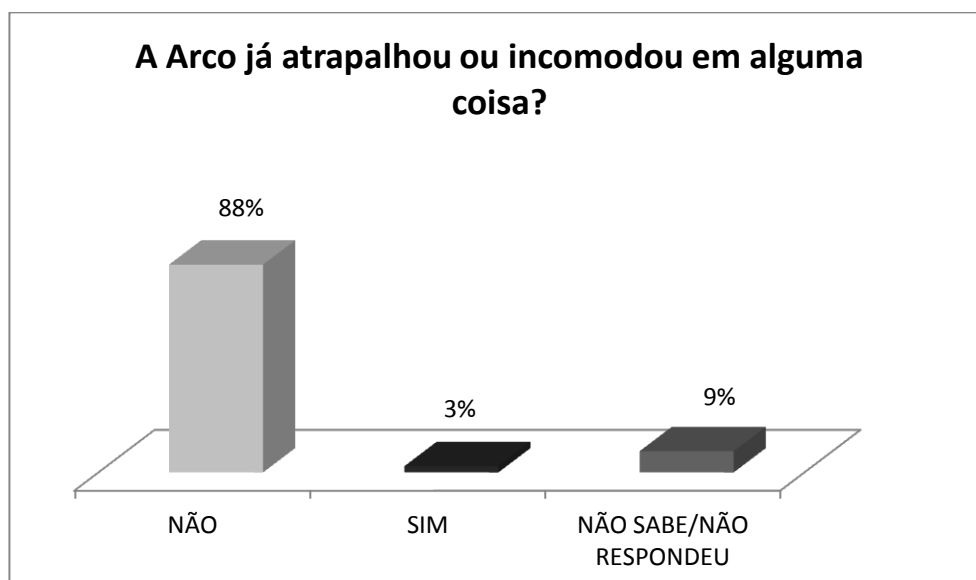
#### **4.4.2 Impressão sobre a Arco**

Na sequência, o intuito da autora foi investigar a percepção geral que os entrevistados tinham sobre a Arco. Para isso, o universo dos que afirmaram conhecê-la foi segmentado em função da familiaridade com a instituição.

Primeiro foram avaliados os 283 respondentes que afirmaram já ter havido alguém na família que passou pela Arco, portanto, mais familiarizados com a entidade.

A impressão desses respondentes - mais familiarizados com a Arco - pode ser verificada por meio das respostas à pergunta: “A Arco já atrapalhou ou incomodou em alguma coisa?”. Chegou-se ao seguinte resultado: 88% desses entrevistados (235 pessoas) disseram que “não”, 9% não souberam responder, e somente 3% dos respondentes disseram

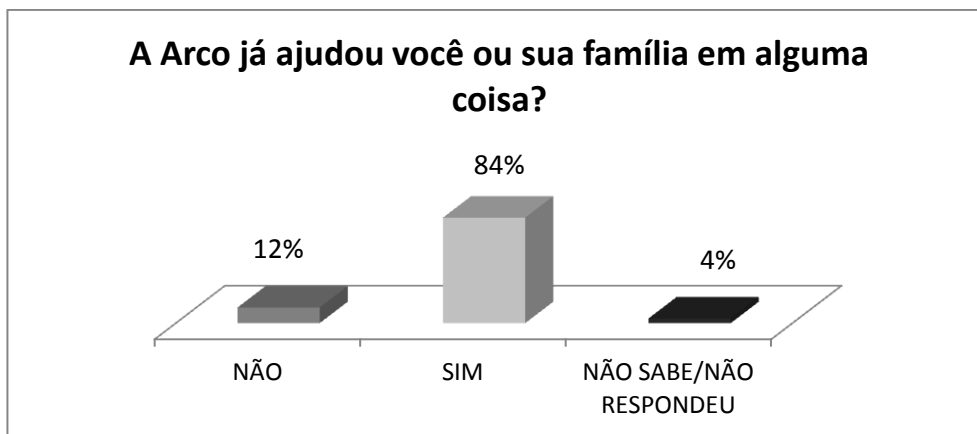
que “sim”, ou seja, que a Arco já os atrapalhou em alguma coisa (Gráfico nº 5). Esse resultado indica uma percepção positiva da entidade por parte daqueles mais familiarizados.



**Gráfico no 5 - Percepção de quem já teve algum familiar na Arco**  
FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA

Felizmente, o questionário apresenta uma questão que pode ser usada como “prova” para o resultado anterior, se aplicada ao mesmo grupo de respondentes. Trata-se da “A Arco já ajudou você ou sua família em alguma coisa?”.

Ao avaliar os resultados para essa pergunta específica, foi possível corroborar a ideia de que há uma percepção positiva por parte daqueles que já tiveram alguém da família que passou pela Arco, pois, 84% dos respondentes (223 pessoas) disseram que a Arco já ajudou em alguma coisa, contra apenas 12% dos entrevistados que responderam que ela não ajudou (Gráfico nº 6).

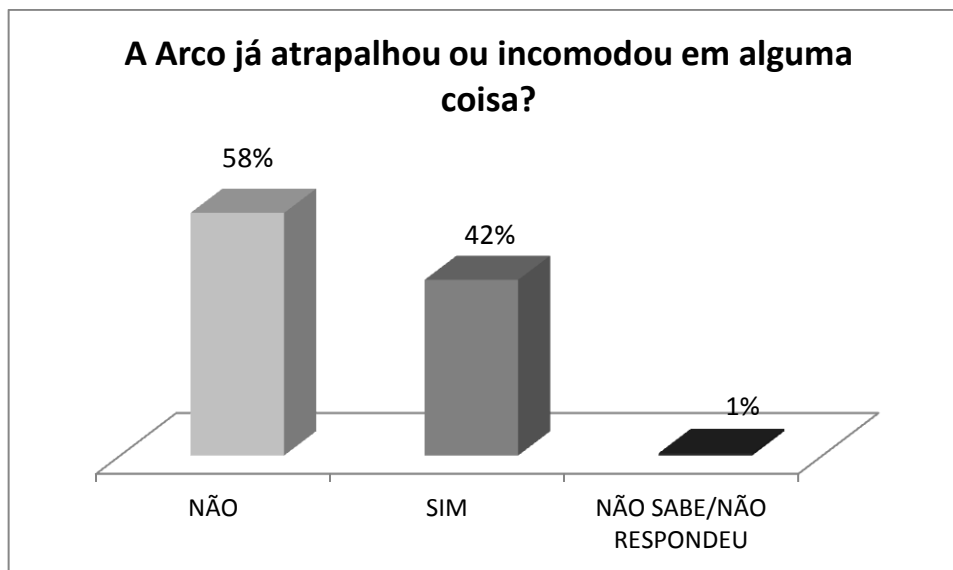


**Gráfico no 6 - Percepção de quem já teve algum familiar na Arco (cont.)  
FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

Na sequência, foram analisados os dados dos 162 respondentes que afirmaram nunca ter havido alguém na família que passou pela Arco, portanto, menos familiarizados com a instituição.

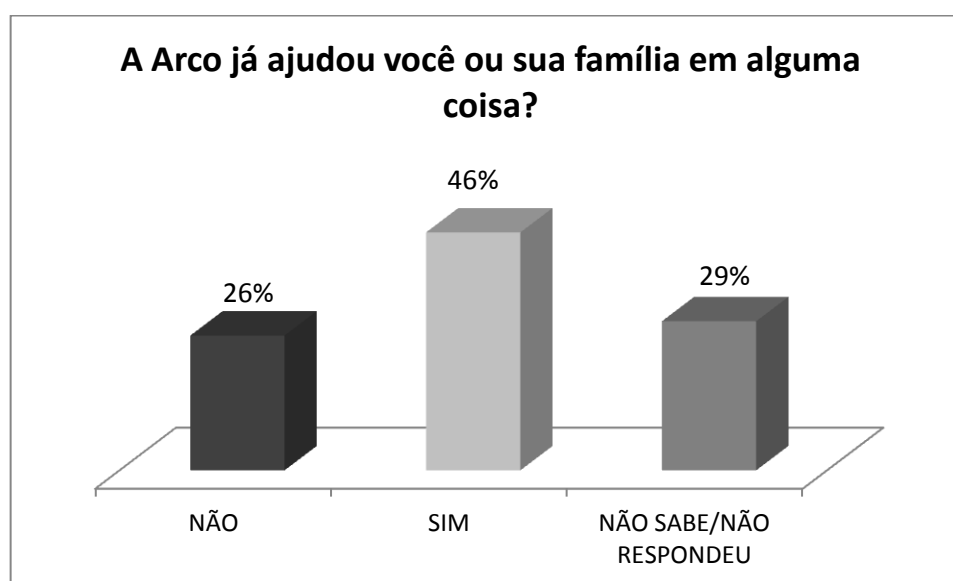
Novamente, foram analisadas as respostas à pergunta “A Arco já atrapalhou ou incomodou em alguma coisa?” para apurar a impressão dos respondentes menos familiarizados com a Arco.

Os resultados demonstraram que 58% dos entrevistados (105 pessoas) afirmaram que a Arco não os atrapalhou ou incomodou em coisa alguma, enquanto 42% (76 respondentes) disseram que “sim”, que a Arco já os atrapalhou. (Gráfico nº 7).



**Gráfico no 7 - Impressão de quem nunca teve algum familiar na Arco**  
**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

O resultado, que indica uma percepção não tão positiva dos entrevistados menos familiarizados com a entidade (162 respondentes), foram comparados àqueles gerados pelas suas respostas à pergunta “A Arco já ajudou você ou sua família em alguma coisa?”. Curiosamente, 46% deles (83 respondentes) afirmaram que a Arco já os ajudou ou a alguém da sua família, enquanto que 29% (52 pessoas) não souberam dizer/não responderam. Por fim, 26% (47 respondentes) declararam que a Arco nunca os ajudou (ou a alguém da família) em coisa alguma (Gráfico nº 8). Diante destes percentuais, não é possível concluir que os entrevistados menos familiarizados com a instituição tenham dela uma percepção negativa.



**Gráfico no 8 - Impressão de quem nunca teve algum familiar na Arco (cont.)**  
**FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA**

Diante do exposto, é possível concluir que a Arco desfruta de uma boa visibilidade na região onde se situa, apesar de não realizar nenhuma atividade de comunicação voltada à divulgação do seu nome. Já em relação à percepção geral que os moradores daquela comunidade têm sobre ela, pode-se inferir que é positiva, especialmente dentre aqueles que já tiveram alguém na família assistido pela instituição.

Contudo, fica uma ressalva importante: a imagem corporativa é uma impressão que pode, ou não, ser transitória (FOMBRUN, 1996 apud ALMEIDA, 2005a) e que, como lembra Iasbeck (2007), uma sondagem como essa, congela (como uma fotografia) um instante possível e limitado na percepção sobre a organização, não devendo ser entendida como definitiva. Ou, em outras palavras, “a imagem instável não pode ser consumida como uma perene reputação.” (IASBECK, 2007, p.94).

#### **4.5 Análise da reputação corporativa**

Nessa última etapa da pesquisa, o intuito foi averiguar a opinião dos principais *stakeholders* externos em relação à reputação da Arco Associação Beneficente. Segundo Lefèvre e Lefèvre (2003), a opinião, pensamento ou ideia que as pessoas professam é sempre um discurso.

Sendo a reputação corporativa uma representação da organização, decorrente das percepções dos *stakeholders*, , diferentemente da imagem, ela é constituída depois de várias experiências concretas com a organização ao longo do tempo, representando um juízo de valor do público acerca de suas qualidades (BALMER, 1998). Sendo assim,

a reputação tem um escopo de atuação ampliado porque parte do pressuposto de que, para mensurá-la, é estritamente necessário que os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona tenham, como filtro, elevado grau de familiaridade com a corporação. (GUTIERRES, 2008, p.45).

Embora haja um leque de metodologias, visto que a definição dos tipos de atributos que formam a base da reputação ainda não é consenso (BERENS; VAN RIEL, 2004 apud ALMEIDA, 2005b), a presente pesquisa foi norteadada pelas seis dimensões do método do

“Quociente de Reputação”. Segundo Almeida (2005b), essa metodologia foi desenvolvida em 1999 por Fombrun, Gardberg e Server que, após analisar os resultados colhidos em dez países, constataram a existência de alguns atributos específicos que definem reputação, não importando as diferenças entre organizações de setores diversos, culturas de países ou tipos de públicos.

Ainda que a metodologia do “Quociente de Reputação” seja quantitativa, o modo quantitativo de pesquisar é inadequado quando o objeto é o pensamento coletivo, porque não permite sua correta apreensão, ou seja, o pensamento fica severamente deformado pelo processo de enquadramento nos moldes quantitativos, que o reduzem à escolha forçada de uma alternativa de resposta. (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003). Especificamente sobre o tema reputação corporativa, Bromley (2002 apud ALMEIDA, 2005b) ressalta a importância dos estudos qualitativos, uma vez que estes permitem conhecer as razões que fazem com que determinados fatores sejam mais importantes na construção da reputação de determinada organização. Além disso, é possível identificar como estes se agrupam para gerar um determinado resultado.

Como dito anteriormente, a abordagem qualitativa que irá sondar a reputação da Arco Associação Beneficente junto aos seus principais *stakeholders* externos será norteada pelas seis dimensões do “Quociente de Reputação” (ALMEIDA, 2005b), detalhadas a seguir.

- Serviços e/ou produtos: se os percebem como sendo de qualidade, inovadores e confiáveis;
- Visão e liderança: se percebem que a organização é bem administrada e sua visão de futuro;
- Ambiente de trabalho: como percebem a qualidade dos profissionais e a relação que a organização mantém com eles;
- Desempenho financeiro: como os resultados, perspectivas e risco são percebidos;
- Responsabilidade social: como é percebida a postura da organização ao lidar com a comunidade, com seus funcionários e com o meio ambiente; e
- Apelo emocional: se gostam, admiram e respeitam a organização;

Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas entrevistas individuais, seguindo um roteiro “semi-estruturado” (SEVERINO, 2007), ou seja, uma abordagem individual baseada em um roteiro não diretivo (YASUDA, 2012). Neste tipo de entrevista são utilizadas perguntas abertas do tipo “como?” ou “por quê?” com o intuito de aprofundar as respostas dadas. (YIN, 2010). Considerou-se a entrevista como a técnica mais adequada por permitir que se obtenham informações sobre o que “as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ *et al.*, 1971, p.273 *apud* GIL, 2007, p. 117). Assim, o intuito das entrevistas foi apurar o pensamento coletivo gerado pelos *stakeholders* em relação à Arco Associação Beneficente.

Seguindo roteiro apresentado no Anexo III, ao todo foram entrevistados 13 representantes dos principais *stakeholders* externos da entidade, quais sejam: usuários (alunos e mães), doadores (pessoa física e jurídica), fornecedores e parceiros. Como preconiza Gutierrez (2008), foi utilizado o critério de alto grau de familiaridade com a instituição na seleção dos entrevistados sobre o assunto. Desta forma, foram entrevistados:

- 4 alunos do Centro para Criança e Adolescente (CCA) ou do Centro da Juventude (CJ), que estão matriculados na Arco desde 2008;
- 4 mães de alunos da Educação Infantil (CEI) e/ou do Centro para Criança e Adolescente (CCA) que estão matriculados desde 2010;
- 2 doadores recorrentes (sendo um deles, Pessoa Física, e o outro, Pessoa Jurídica) há mais de 05 anos;
- 2 fornecedores (pessoa jurídica) que mantêm relacionamento constante com a organização há mais de 06 anos;
- 1 parceiro recorrente há mais de 08 anos.

Após a transcrição literal, as entrevistas foram analisadas sob os preceitos do método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que busca justamente dar conta da discursividade, característica própria e indissociável do pensamento coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003). Esta metodologia caracteriza-se pela reconstrução, com fragmentos dos discursos de cada entrevistado, de tantos discursos-síntese quantos necessários para expressar um determinado pensar ou uma representação social sobre o tema. Desta forma,

O Sujeito Coletivo se expressa, então, através de um discurso emitido no que se poderia chamar de primeira pessoa (coletiva) do singular [...]. Trata-se de um eu sintático que, ao mesmo tempo em que sinaliza a presença de um sujeito individual do discurso, expressa uma referência coletiva na medida em que esse eu fala pela ou em nome de uma coletividade. (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003, p. 16).

No processo de construção do DSC foram utilizadas as seguintes figuras metodológicas, propostas por Lefèvre e Lefèvre (2003):

- expressões-chave: trechos literais do discurso, que revelam a essência do depoimento, isto é, representam o conteúdo, o recheio do sentido que o tema objeto para o entrevistado;
- ideias centrais: descrições que revelam, da forma mais sintética e fidedigna possível, o sentido de cada um dos discursos e de cada conjunto homogêneo de expressões-chave, o que afunila e reduz a polissemia;
- ancoragem: a manifestação linguística explícita de uma dada teoria ou ideologia que o autor do discurso professa.

Na sequência será apresentado o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) por tipo de *stakeholder*, para cada uma das seis dimensões formadoras de reputação (Serviços, Visão e Liderança, Ambiente de Trabalho, Desempenho Financeiro, Responsabilidade Social e Apelo Emocional) de forma a compreender se há confiança na Arco Associação Beneficente por parte dos entrevistados.

#### **4.5.1 Dimensão - Serviços**

##### **Sujeito Coletivo ALUNO**

*“A qualidade daqui é ótima. Os professores são muito educados e os funcionários também tratam a gente super bem. Todo mundo educado, ninguém falta com o respeito com ninguém. O que chama mais atenção é o carinho que os funcionários têm com os alunos. Mesmo se os funcionários daqui têm aqueles problemas pessoais, eles não chega e desconta na gente. Eles deixa do portão pra fora.*

*A alimentação também é muito boa. A comida é feita na hora. Fome aqui a gente não passa, porque a comida é muito saudável. Na hora que a gente entra a gente almoça. Aí, quando sai, a gente ganha lanche pra ir pra casa. Quem é de manhã toma café, e quem sai 11 horas ganha um kit lanche pra levar pra escola. E quem sai meio-dia almoça também. Aí já vai pra casa de barriga cheia.*

*Aqui eu aprendo muitas coisas que eu não sabia. Eu posso conquistar aquilo que os professores me ensinaram, que são coisas muito boas. A Arco dá uma oportunidade incrível para todos que moram aqui.”*

### Sujeito Coletivo MÃE

*“É uma boa qualidade a da Arco. Em tudo. Meus filho é bem tratado, nunca chegou lá dizendo que uma professora ofendeu, gritou... As tia têm paciência com as crianças. Os professores, e também sem ser os professor, conversam bastante. Quando meu filho foi pra creche, foram conversando com ele, porque ele chorava. Aí me chamaram, fui bem atendida também. Colocou eu e ele pra conversar... E junto com... Como é o nome? Assistente Social. Aí eu expliquei porque que ele era assim. E nesse momento eles mudaram muito meu filho. Ele ta bem educado e ele não era. Que ele falava muito palavrão.*

*Aqui as criança se alimenta muito bem. Até nós mesmo, que tava aqui no Colcha de Retalho. Nós pode almoçar, quem vem de manhã toma o café. Meu filho não comia direito e aqui ele aprendeu... tudo. Aprendeu a comer, aprendeu a se relacionar com outras crianças... aprendeu tudo. A dividir... É o modo deles educar as crianças. Ensina as crianças a escrever, a ler, a se cuidar do corpo deles próprio. Eu to vendo, assim, que tão se desenvolvendo.*

*O que mais chama minha atenção aqui é aprender. Aprender a costurar. Aprender... a mexer no computador, essas coisa que eu não sei. Tem as atividades também, que incentiva muito a gente. Eu tinha aula de dança aqui. Pra mim, que sou muito vergonhosa, acabei participando e perdi a vergonha. Cada dia que a gente vive aqui dentro, você aprende uma coisa nova.*

*Eles ajuda nós também em algumas coisa, que nem quando dava cesta. Aí, quando sai do Colcha não pega mais. Mas eles acerta direitinho com a gente. Não fica devendo nada. Se precisar eles tão sempre de braços abertos pra ajudar a gente também de novo. O Colcha me ajudou como pessoa, porque eu era uma pessoa que tinha vergonha de conversar. A partir da psicologia em grupo eu disparei. Eu devo a minha personalidade, o que eu sou hoje ao Colcha. Porque, se não fosse, eu acho que eu ainda viveria no meu mundinho, isolada de tudo e de todos.*

*Eles me ajudaram bastante. Eu bebia, bebia muito... E daí eles conversando comigo, eu fui cair em si. Parece, sabe assim, parece família. Ai eles foram e me chamaram, conversaram, me deram apoio e to aqui viva e forte! Eu agradeço eles.*

*O que mais me comove é deles lembrar que na Páscoa muitos não têm um ovo de Páscoa. Natal, muitos não têm condições de comprar um presente. Você vê a felicidade da*

*criança ir embora carregando um ovo de Páscoa que ganhou aqui. Então, eu falo: “gente, em nenhum outro lugar do mundo você vê isso”, porque eu ando, eu conheço outras ONGs, e eu não vejo isso.”*

#### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“Eu forneço pra outras entidades, e o que me chama atenção na Arco é a seriedade, do que eles fazem, do que eles trabalham e o amor com que eles fazem. Você vê que ali é tudo claro. Tem toda uma exigência, de parte da coordenação, é tudo um conjunto trabalhado. Eles têm compromisso com essa comunidade. Cada dia que passa, se agrega mais crianças. E o objetivo deles que é ajudar, eles cumprem. Eles têm muita dedicação. Os funcionários, principalmente os da cozinha que eu tenho mais contato, se dedicam bastante àquele trabalho, eles têm um gostar de estar trabalhando ali, que a gente percebe. E em termos do que é feito, que é o alimento, é de qualidade, é muito bom. A limpeza, a preocupação de estar fazendo o melhor, é evidente ali. Nos demais setores da Arco também em um ambiente familiar... São pessoas agradáveis, com uma receptividade muito boa. Minha família e meus funcionários todos já foram lá e foram muito bem recebidos. A festa junina é muito freqüentada pelo pessoal aqui do bairro. Aquela coisa que você vê que é feita de boa vontade, bem organizada pra poder satisfazer todo mundo... Não é aquela coisa de obrigação. Então é uma casa bem aberta. É onde você vê que tem um trabalho, que automaticamente rende mais. Quanto mais você dedica o amor a um trabalho, mais retorna.*

*A Arco é um lugar extremamente importante aqui pra nossa comunidade, porque traz uma ferramenta de cuidar dos filhos desses moradores e ferramentas pra comunidade trabalhar com a sua própria criatividade - restaurar, criar e desenvolver algo pra o próprio sustento. É a oficina de costura, de artesanato, os mosaicos que são feitos nas paredes. É uma entidade séria. Você vê o que eles fazem... Fazem até além dos limites deles. Muitas vezes eles são poucos, mas são muito criativos com o que eles têm. Eu nunca fui lá, mas vejo pelas crianças e porque eles sempre mandam relatórios. Além disso, as pessoas me contam, meus funcionários. Eu tenho uma funcionária aqui que já fez curso na Arco. Eu não vejo falar outra coisa senão coisa boa deles. Eu vejo pessoas que saíram de lá com outro tipo de visão de vida. Então você vê que eles estão ajudando as pessoas mais carentes a ter uma vida melhor.”*

#### Sujeito Coletivo DOADOR

*“Eu acho que eles fazem muita coisa. Tem criança, eles fazem festinha pra eles... Eu acho que eles são muito amorosos. Eles ajudam, recolhem as crianças carentes e dão o*

*sangue pra não deixar as crianças na rua. Porque a gente vê que as crianças são bem amparadas lá.*

*Outra coisa é que a Arco entende a criança ou o jovem que estão lá como integrante de uma comunidade, de uma família que também precisa de apoio. Então você não pode trabalhar com aquele indivíduo isoladamente. A leitura que eu fiz quando estive lá, é de que a Arco presta o atendimento pra aquela criança ou pra aquele jovem, mas, na medida do possível, ela envolve as pessoas que fazem parte desse ambiente em que o jovem está inserido. Isso é fundamental pra você conseguir resultado.*

*O modelo de gestão da Arco é pró ativo. Eles não ficam só esperando doações. Eles vão atrás de desenvolver iniciativas, de buscar recursos. Eu me lembro de uma situação em que nós ganhamos alguns ingressos para assistir a um espetáculo e eu liguei pra Arco pra oferecê-los. Como eles aceitaram, eu pensei “nossa, e como que a gente vai fazer com o transporte?”. E ela falou “ah, não se preocupe que transporte a gente consegue”. Eu não sei como, mas ela resolveu o transporte. Eu achei isso muito interessante porque tem muitas instituições que você oferece o ingresso e aí eles te devolvem: “mas, você vai dar o transporte pra levar? Você também vai dar o lanche pras pessoas comerem no transporte?”. Acho isso muito positivo na Arco e tem um quê dessa cultura suíça, de não esperar, mas de incentivar que a pessoa busque alguma coisa.*

*É surpreendente, a seriedade, o envolvimento de todo mundo. Tudo o que eles se propõem a fazer conosco, eles fazem bem feito. Quando eles marcam um horário, esse horário é cumprido. Quando marcam uma data, é cumprida. E principalmente o retorno que a gente tem depois, porque sempre depois de uma campanha, eles enviam os resultados quantitativos, fotos e agradecimentos, na forma de cartão feito pelas crianças. Sem esquecer o relatório de atividades com todos os resultados do ano.*

*Além disso, eu percebo que a Arco tenta colocar uma carga emocional na comunicação. Quando eles mandam um cartão com uma foto da criança agradecendo, tira um pouco da etérea, lá longe, humaniza um pouco essa instituição, mostra que são pessoas reais. Então a gente vê que tem um envolvimento também das pessoas que estão recebendo essa doação. Por exemplo, se é uma ação com aquele projeto da Colcha de Retalho, eles fazem questão de trazer as mães aqui pra representar a comunidade. Então eles fazem também a inclusão social. É isso que me encanta.”*

## Sujeito Coletivo PARCEIRO

*“O atendimento da Arco é basicamente com criança e adolescente, com cursos, oficinas. Além de um trabalho de atendimento às famílias. O que eles me passam, que eu acho muito bacana, são sempre ideias muito confortáveis de trabalho. Como foi o caso da*

*Fórmula 1, que a gente recebeu uma doação de convites e a Arco foi. Tanto os funcionários como os atendidos têm uma postura muito séria, muito respeitosa. Os funcionários que acompanham as crianças nesses eventos, não gritam, não falam palavrão. Existe um treinamento, acredito eu, de comportamento mesmo. Outra coisa é que tem um limite da idade para poder entrar no evento, a Arco, eu tenho certeza que vai respeitar. As outras ONGs não. E, depois, no dia seguinte ao evento eu tenho tudo: fotos, depoimentos, agradecimento... Tudo funciona muito bem. Então, o trabalho deles é uma coisa efetiva.*

*Quando a gente doa alguma coisa pra Arco, as pessoas de lá dão valor. Diferente de algumas outras instituições que se hoje você manda uma doação, amanhã cobram porque você ainda não mandou outra doação. Me chama a atenção o fato de ninguém da Arco nunca ter reclamado de nada.”*

Em relação aos Serviços prestados pela Arco, o primeiro atributo de identidade que surge nos discursos de todos os sujeitos é o “respeito a condição humana”, expresso das mais variadas formas: boa educação, carinho, dedicação, paciência, cumprir o que foi combinado, acolher e dar apoio “como se fosse família”. Sobre o atributo “qualidade e continuidade”, é nítida a avaliação de uma qualidade muito boa em geral, mesmo para a alimentação, para a limpeza, pois “tudo funciona bem”. A característica “organização e planejamento” também aparece nos discursos por meio das ideias do agir pró-ativamente, da postura séria da entidade e do dar retorno, ser transparente. O “foco na transformação da comunidade” aparece por meio da visão dos atendidos de que podem aprender o novo e que isso é uma grande oportunidade para o futuro, que pode levá-los a ampliar a visão de mundo. O “espírito coletivo” é enunciado na forma do envolvimento de todos, de um “todo trabalhado” e a “Inovação” é percebida pela forma de agir na Páscoa, ao se lembrar que muitas crianças não ganharão um ovo de chocolate.

#### **4.5.2 Dimensão - Visão e liderança**

Sujeito Coletivo ALUNO

*“Aqui as coisas são planejadas. Porque, ó, a creche aqui, a biblioteca ali. Festa, tudo, eles organizam muito bem. A gente vê a evolução dela junto com a gente. Quando eu entrei aqui na Arco, a biblioteca não era como hoje. E o refeitório, era bem menor. Ela ta crescendo, ta abrindo espaço pra mais crianças, pra mais jovens. Acho que ela ta sendo muito bem administrada.*

*Todo mês tem a visita do pessoal da direção em salas, pra ver se tá organizada, se os professores tão organizando. Quando a gente quer ir pro campo de futebol, a professora fala “não é bem assim, dia de campo é dia de campo”, por causa que tem um caderno que ela marca os dias da semana, o que a gente tem que fazer cada dia. Outra coisa: se a pessoa falta uma semana seguida, quando volta, a mãe tem que explicar o que tava acontecendo, pra ela não ter frequentado a Arco. Isso é uma preocupação. Porque na escola, o que eles fazem? Repete a pessoa e pronto. Eles não quer saber do meu futuro.*

*A força da Arco aqui na região é muito grande. E até fora da região. Ela é muito conhecida, porque mesmo as pessoas que não mora aqui pertinho da Arco já ouviu falar e fala muito bem! Eu já vi algumas pessoas comentando que aqui parece ser um lugar muito bom, eu acho que eles percebem... dá pra ver que é um lugar mágico. Quando eu chego na escola e eu falo que eu estudo na Arco, muitas pessoas conhecem, muitas pessoas elogia, muitas pessoas tem vontade de vim. Eu costumo ir pra casa do meu avô em Diadema. E lá a minha tia falou “nossa, fiquei sabendo de um lugar chamado Arco, lá perto de onde você mora...”. E a gente fica muito feliz de saber que o pessoal de fora fica sabendo disso. Pra gente é uma emoção.*

*Nos eventos que tem aqui, todo mundo vem. A comunidade toda participa, então é muito bom. Os eventos aqui são muito bem planejados. Começa na hora certinha, tem a organização, tem a preparação, o ensaio dos alunos. E os pais, o pessoal de fora todo vê como é o trabalho da Arco - as apresentações que tem aqui, os fechamentos culturais, nossas festas juninas. A Arco tenta divulgar ao máximo o nosso trabalho.*

*A Arco é a única esperança aqui de alguém crescer. Porque aqui ninguém quer saber do futuro, do amanhã. Agora, a Arco tem várias oportunidades. Se eu to assim hoje, amanhã eu posso tá melhor, e melhor... Porque a Arco é um lugar que dá muita esperança pra gente. Ainda mais assim, entre aspas “nesse fim de mundo”. Nem existe no mapa a rua Licínio Feline... Se a senhora procurar, a senhora vai ver que não existe. Se não existe no mapa, onde a gente vai existir? Porque se pensar assim, a periferia: “Ah, então lá tem um monte de trombadinha, um monte de viciado, um monte disso...”. Pra Arco não tem isso. Pra Arco todo mundo é igual, tem o mais civilizado ou tem o menos civilizado.”*

### Sujeito Coletivo MÃE

*“A Arco é bem administrada. O modo da organização deles de limpeza e de alimentação é super organizado. Eu não vejo aqui nada errado: as coisas sujas, tudo fora do lugar... Eu vejo sempre ali direitinho, tudo firme. Regra pras criança, ordem. Eles também tão sempre arrumando, sempre organizando alguma coisa. Dá pra ver que não falta nada pras criança. Se tem algum problema, eles resolve ali na hora. Eu não vejo nada errado.*

*Depois dos eventos que tem, a gente vê as mudanças que acontecem na Arco. Tipo os bazares: um grupo do Colcha vem, ajuda no bazar e eles ainda dão um dinheiro pra gente. Eu vejo isso como preocupação mesmo com a gente. Eu sinto que a Arco me vê. Com o outro dinheiro, que sobra do bazar, você vê resultado, que nem azulejo, sala sendo feita, reforma, construção, projetos que eles vão atrás...*

*A Arco é bastante conhecida. Porque onde eu vou eu vejo falando dela... Falam e só falam bem. Ela é forte por aqui. Quando é bazar, eles não cobra as coisa caro, eles sempre ajuda aquelas pessoas que precisa... Eles já me ajudaram, e ajudaram outras também.*

*A Arco tem força principalmente com as crianças e os jovens, pra mobilizar muito. Porque eles tiram muitas crianças da rua. Eles faz a matrícula das crianças aqui. Muitas mãe fala que no dia que isso aqui fechar, o quê vai ser dos nossos filhos? Porque isso aqui pra gente é uma força e tanto. Junta a gente bastante. E as crianças não têm porque estar na rua. Porque ta aqui, ta aprendendo alguma coisa... Quando sair daqui já sabe muita coisa. Eles ensina muita coisa, é muito bom.*

*Outras mães da região também fala que é forte. Por causa do desenvolvimento delas de vim aqui, participar de um Colcha de Retalho. No Colcha eles desenvolve muito a mente da gente. A gente aprende fazer um crochê, um retalho.”*

#### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“Eu acho que a Arco é bem administrada por causa do crescimento deles. Financeiramente, nunca tive nenhum problema com eles. É uma relação de plena confiança, entendeu? Com a gente aqui, não tem problema nenhum. É um bom cliente.*

*Eu creio que o dinheiro que eles têm é utilizado pra aquilo que é realmente importante pra eles, então não tem desperdício. Porque, com relação a panelas, que é o que a gente conserta, deu um problema na panela eles trazem pra consertar e tá resolvido o problema. Os funcionários não são obrigados a ficar trabalhando com aquilo quebrado e dar o jeitinho deles. É pra o pessoal poder trabalhar bem. E isso é muito importante, porque tem muitas crianças que passam o dia inteiro lá. E eles se preocupam em dar uma alimentação boa pra essas crianças. Se você não dá condições dos funcionários fazer isso, eles vão servir qualquer coisa. Você trabalhar sem condições fica difícil. Além disso, a cozinha (que eu visito quando vou regular um fogão) já é um retrato dessa boa administração - a limpeza, a organização... Agora com a quantidade de funcionários que tem lá, eu vejo que é bem administrada.*

*A Arco tem força. Pelo que eu vejo aqui, pelas pessoas que a gente tem contato (a gente tem muito contato com as pessoas do bairro), eles estão na boca de todo mundo, que*

*conta muito com a Arco. Eu acho que eles vê ali na Arco a ajuda que eles precisa e que eles tem, porque a gente escuta “eu faço isso na Arco...ah, eu faço isso aquilo na Arco...minha filha conseguiu a creche na Arco”. Eles estão aqui pra ajudar o povo mais carente. Então eu acho que ela precisava expandir mais, já que ela tem esse objetivo de ajudar. Ela faz bem o quê ela faz e precisaria de mais investimento mesmo. O investimento que colocarem nela, ela vai expandir. Ela está limitada ao que ela recebe.”*

#### Sujeito Coletivo DOADOR

*“Acho que a Arco é bem administrada porque eles são muito certinhos, em tudo. Não é aquela corrupção, que você vê na televisão. Ela é bem cuidada, eles se preocupam com a grade quebrada, com o arame que ta torto, com o mato... Além disso, existem setores pra cuidar de cada assunto, não é tudo junto, misturado. Minha leitura é de que é uma gestão profissional, que possui um conselho formado por pessoas muito qualificadas, executivos de empresas. Isso credencia a instituição também.*

*Eu acredito que a Arco é forte pelo grande número de crianças e jovens atendidos e pela inserção que ela tem no local. Porque se ela não tivesse a habilidade de construir um respeito naquela comunidade, ela não teria sobrevivido ali. Uma instituição que está há vinte e dois anos atuando num bairro, com um movimento crescente de atividades, é porque existe um respeito ali junto à comunidade.”*

#### Sujeito Coletivo PARCEIRO

*“Eu acredito que a Arco é muito bem administrada. Se eu tivesse que definir a Arco numa única palavra seria seriedade. Eles são MUITO sérios ao receber, ao retirar, ao agradecer as doações.*

*A Arco é forte. Nesse ano conseguimos enviar uma assistente social para a Arco e o que ela sentiu foi que a Arco é um pólo na região.”*

Em relação a Visão e liderança da Arco, atributo de identidade mais recorrente nos discursos de todos os sujeitos é a “Qualidade/Continuidade”, avaliada por meio das instalações bem cuidadas e da ideia de que é um lugar “mágico”. Quanto à questão da continuidade, esta aparece nos discursos através da menção ao crescimento das instalações físicas e do total de atendidos, que vêem a Arco evoluir “junto com a gente”. A característica “Organização e Planejamento” surge de forma unânime na forma das afirmações sobre boa administração, ausência de desperdício e uma gestão profissional e em como as coisas lá são

bem planejadas. Como era esperado, nessa dimensão da reputação corporativa, o atributo “Presença na localidade” se destaca por meio das declarações sobre o quanto a instituição é conhecida e forte em uma área geográfica extensa e quanto ela ajuda as pessoas que lá residem. O atributo “foco na transformação da comunidade” também pôde ser percebido nos discursos e expresso por ideias como as de que a Arco é a única esperança porque fica dentro daquela comunidade, naquele “fim de mundo”. Curiosamente, a característica “respeito à condição humana” também se revela pela questão da diversidade, porque “pra Arco todo mundo é igual.”. Por fim, nesse atributo surge espontaneamente a questão da estima, de uma relação de plena confiança.

#### **4.5.3 Dimensão - Ambiente de trabalho**

##### **Sujeito Coletivo ALUNO**

*“Eu acho os funcionários muito educados. Tanto os funcionários da limpeza, o pessoal da cozinha, os da secretaria, eles conversam muito com a gente e brincam também. Em comparação com funcionários de outros lugares que eu já fiz curso e que eu estudo, eles são sempre perto.*

*99,9% de quem trabalham aqui são daqui do bairro, e têm um grande carinho pela gente. Mesmo com aqueles alunos que são bagunceiros. Mas eles mostram que aqui a Arco tem um novo olhar. Porque eles trata a gente bem...é como se fosse uma família. Todo mundo conhece todo mundo, todo mundo respeita todo mundo. Minha mãe é funcionária e eu acho que ela é respeitada. Eu vejo todo mundo brincando, com respeito.*

*Tá todo mundo bem preparado pra fazer o trabalho, porque eu nunca vi eles fazendo alguma coisa aqui na Arco que ninguém gostasse. O jeito deles fazer as coisas não é inseguro. Eles faz, se estiver errado é corrigido, e depois faz até melhor um pouco... O modo de explicar a atividade, o modo deles falar o que é certo e o que é errado, o modo da correção deles com a gente. É um jeito simpático, mas firme, que sabe o que ta fazendo. Eles sabem muito. Desde funcionários até professores. Qualquer um deles. Se você chegar pra um funcionário e falar, “ó um professor faltou, você poderia ficar com essa turma?” Eles são capazes.*

*Eles são pessoas competentes, desde o pessoal da cozinha, que prepara a nossa comida com bastante carinho, amor. Tem o pessoal do escritório que quando precisa dar sermão na gente, dá. Mas também ta lá pra ajudar a gente pro que der e vier.*

*Acho que a Arco se preocupa com os funcionários e respeita, que eles estão sendo bem tratados por causa do modo de ver eles conversar no quintal, deles falarem uns com os outros. Eu escuto o pessoal daqui falando que é muito bom, que é muito legal. Tem 2*

*funcionários que eu cresci com eles e o que eles falam pra mim é que tudo aqui é muito ótimo: em relação à folga, em relação ao trabalho, ao horário...a Arco sempre foi muito cuidadosa com isso.*

*Então acho que eles se importam muito, muito com os funcionários que tem aqui porque se a Arco tem importância pra gente, a gente também tem importância pra eles: funcionário, aluno, tudo, tudo. Eles tão sempre em cima, sempre vendo o que os funcionários fazem. Às vezes eles perguntam pra gente a nossa opinião. E se um aluno chega até o escritório e faz uma reclamação, não acontece mais.”*

### Sujeito Coletivo MÃE

*“Os funcionários são muito bons. Muito bem educados com qualquer pessoa que chegar. Porque você chega em algum outro lugar, as pessoas te olham...vira o rosto... Mesmo em uma ONG, às vezes eu sinto isso. Mas alguns aqui do CJ é muito fechado e não tem aquela participação de conversar com a pessoa. Já da parte da creche, eu chego lá, ponho as meninas de manhã cedo e elas me atende, o que tiver de chamar a minha atenção, as professoras também chama.*

*Eu acho que eles tão bem preparados pra fazer o trabalho, porque eu nunca, nunca tive nada pra dizer. Um pouquinho que você fica aqui, você já percebe pelo jeito que eles tratam as nossas crianças. Eles educa bastante. Tem muita coisa que eles incentiva, coisa boa pras crianças. E eu vejo que eles têm muita paciência. Se tiver errado, tá errado. Se é uma mãe, conversa. Procuram ta sempre ajudando a criança numa coisa boa. Até a gente mesmo... As professoras, elas são bem dedicada também. Dá alimentação direitinho pros meus menino, que eu cheguei aqui e falei o que eles não come, e eles não coloca, atendendo direitinho o pedido da gente...*

*Acho que a Arco se preocupa com os funcionários porque você não vê ninguém mal humorado. Você não vê ninguém tratando ninguém mal, porque eu vejo o jeito deles lá conversando com eles que trabalha ali em redor.*

*Eu acho que se eles não se preocupassem não teria os funcionários tão preparados assim. Eles têm cuidado, uma atenção com os funcionário. Digo porque agora tem a minha irmã que trabalha aqui, e dá pra ver que eles têm uma atenção muito boa com ela. Tratam ela com respeito, com educação. Ela nunca chega em casa emburrada. Ela fala mesmo que a felicidade dela é ta trabalhando aqui.”.*

### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“Os funcionários, quando vem aqui no balcão, me passam uma impressão boa mesmo. Que eles fazem o trabalho deles, mas é uma coisa participativa. Não é aquela coisa de*

*parecer que a pessoa ta trabalhando lá só pelo salário no final do mês. O pessoal trabalha gostando do que tão fazendo, eles me passam isso... Mas, às vezes, tenho a impressão de que talvez eles não sejam suficientemente capacitados, mas que eles têm muito interesse.*

*Acredito que eles são bem atendidos. Nunca vi eles reclamarem de nada, e olha que a gente acaba tendo um contato mais próximo por conta do número de anos que a gente vem fornecendo. Eles são muito corretos. Nesses tempos, eu já participei de uma festa particular da diretora da entidade e os funcionários estavam lá. Você via que o pessoal tava lá porque se gosta, todo mundo se divertindo muito, você vê uma coisa de família mesmo. Até por ser uma festa particular, ninguém era obrigado a estar lá. E você via as caras, e eu pensei 'esse pessoal gosta de ta junto'.*

#### Sujeito Coletivo DOADOR

*“O que me chamou muito a atenção quando eu visitei a Arco foi a questão do profissionalismo na gestão: muito focada em resultados concretos, em planejamento. Quando a gente pensa em ONG, tem uma percepção de que a gestão é feita só por voluntariado, ou uma gestão não profissional. Na Arco eu percebi uma realidade completamente diferente. Lá, eu fui atendida por profissionais muito preparados. Provavelmente, a instituição conta também com o apoio de voluntários, mas a Arco tem uma equipe profissional.*

*Os funcionários da Arco são muito eficientes e extremamente profissionais no trato por telefone, no atendimento e na visita pessoal. Isso eu acho um diferencial extremamente importante numa instituição. É revelador da seriedade dela, pois são profissionais que têm a qualificação necessária e são pessoas muito engajadas. Além disso, a educação e a simplicidade deles são tudo.*

*Acredito que os funcionários são respeitados na Arco porque, na minha percepção, eles se preocupam muito com a Arco, querem fazer o máximo. Quando eu estive lá eu percebi as pessoas felizes, trabalhando. Então se as pessoas estão felizes é porque elas estão num ambiente acalentador, um ambiente positivo.”*

#### Sujeito Coletivo PARCEIRO

*“Eu nunca visitei a Arco, mas quando falo com pessoas que não tem autonomia pra decidir, elas são impecáveis em dar o recado, em não te deixar sem uma resposta, em não atrapalhar o trabalho. Então, a sensação que eu tenho é que os funcionários são bem treinados.*

*Eu acredito que a Arco tem uma preocupação com eles. Pela própria postura deles e porque que eles mantêm parcerias com algumas instituições estrangeiras, que deve ser parte dessa preocupação em fazer o funcionário crescer.”*

Em relação ao ambiente de trabalho da Arco, surgiram questões como a boa educação, o preparo e a segurança de todos os funcionários para executarem seu trabalho, denotando a percepção do atributo “Qualidade e Continuidade” pela grande maioria dos entrevistados. Ao aparecer a atenção que os funcionários dispensam comparada a outros lugares, poderia se afirmar de que é um indício de percepção da característica “Inovação”. O atributo “Respeito à condição humana” é muito saliente nessa dimensão da reputação da Arco, sendo traduzido pelas ideias de que naquele ambiente laboral todo mundo respeita todo mundo, como se fosse uma família, tanto porque a Arco é muito cuidadosa com seus colaboradores quanto porque ela tem “um novo olhar” mesmo para aqueles alunos bagunceiros. A característica “Presença na localidade” é revelado pela menção ao fato de que quase todos os funcionários da Arco são daquele bairro. Com o atributo “Organização e o Planejamento” pode estar associada as ideia de que os funcionários são muito corretos e que a gestão é muito profissional, focada em resultados concretos.

#### **4.5.4 Dimensão - Desempenho financeiro**

Sujeito Coletivo ALUNO

*“Não sei de onde vem o dinheiro da Arco. A gente sabe que são doações, que tem uma ajuda de custo, pessoas que doam...”*

*Eu acho que a Arco vai continuar existindo nos próximos 10 anos, com certeza. Se for do jeito que ta indo, só deixa de existir se acontecer alguma coisa bem séria. Porque a Arco é bem firme, bem forte. Faz 20 anos. Eu quero que os meus filhos aproveitem aqui ainda. Ela tem o reconhecimento do pessoal de fora. Mesmo se ela parar com essa contribuição, acho que o pessoal daqui começa a contribuir também, porque do jeito que o povo gosta daqui, eles não vão deixar que a Arco feche.”*

Sujeito Coletivo MÃE

*“Não tenho ideia de quem mantém a Arco.*

*Acho que do jeito que está indo, que a Arco vai continuar existindo nos próximos 10 anos, porque eles são guerreiros, batalhadores. Acho que vai progredir um pouco ainda. Ela ajuda muito as criança a não ficá na rua. Fica aqui dentro, bem cuidado. Se as criança daqui da Arco for desenvolvendo, eles próprios pode ser os professor aqui da*

*Arco. Porque tinha crianças que estudava aqui na Arco que hoje são professor, que são coordenador, empregado. São funcionário daqui da Arco, que já estudou aqui.”*

#### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“Algum dinheiro vem de pessoal do exterior, gente que colabora. Uma parte vem da prefeitura. Outra vem dos pequenos comerciantes, de pessoas físicas que também ajudam. Um pouco de cada.*

*Se continuar com essa administração, com esse objetivo, acredito que a Arco vai continuar existindo daqui há 10 anos. Eu também vou falar uma coisa particular... Vai continuar também pela boa vontade da diretora geral da Arco. Ela resolveu dedicar a vida dela mesmo a isso. Então eu acho que se depender dela, não tem data pra acabar, não.”*

#### Sujeito Coletivo DOADOR

*“Que eu saiba o dinheiro para a Arco vem de empresas como a Syngenta, a Câmara de Comércio Suíço, entre outras. Acho que a comunidade suíça também apoia fortemente a instituição. Além disso, como instituição ou OSCIP, ela tem o benefício do poder público também.*

*Acredito que a Arco vai continuar existindo nos próximos 10 anos por causa da união entre eles. Se você fala “tem uma doação”, eles na hora vêm buscar. Eles não enrolam. Eu acredito na continuidade da Arco pela estrutura que ela tem, pelo espaço que ela conquistou e porque aquele bairro, como um retrato parcial do nosso país, ainda precisa de trabalho de apoio dessa natureza. Por outro lado, ela só vai continuar a existir se pessoas de fora do Brasil, que têm uma mentalidade muito aberta em relação a doações e participações e tem esse engajamento, continuarem exercendo influência.”*

#### Sujeito Coletivo PARCEIRO

*“Não tenho ideia de quem são os financiadores da Arco. Mas eu acredito que a Arco vai continuar existindo nos próximos 10 anos porque ela tá formando uma geração de adolescentes preocupados com a região. Então, uma parte desses adolescentes acredito que tenha como manter esse trabalho...de uma maneira ou de outra.”*

Na dimensão de reputação, é unânime o desconhecimento dos entrevistados sobre a origem dos recursos da Arco. Na verdade, ao se tratar de uma organização sem fins lucrativos, essa é uma postura esperada.

A continuidade da instituição na próxima década vem associada a ideias como a mobilização financeira dos membros da comunidade para evitar seu fechamento (atributo “Presença na localidade”), a união entre os seus colaboradores, que são muito “guerreiros” (característica “Espírito coletivo”), a boa administração (“Organização e Planejamento”) e a assunção futura da Arco pelos atuais adolescentes, que estão sendo formados comprometidos com a região, de forma que “eles próprios podem ser os professores” (atributo “Foco na transformação da comunidade”).

#### **4.5.5 Dimensão - Responsabilidade social**

##### **Sujeito Coletivo ALUNO**

*“A Arco é muito preocupada com essas pessoas da comunidade. A gente mora num bairro pobre, não tem muitas oportunidades e a Arco dá uma oportunidade incrível para todos que moram aqui. Não só pras crianças e jovens, mas pros adultos... As festas que tem aqui o pessoal participa bastante, não só o pessoal do Bandeirante, mas o pessoal do Aracati, do Grajaú. Tem também dia das crianças, dia do brincar e é tudo aberto à comunidade. Se tem festa aqui é pra comunidade inteira, inteira. Pode vim que aqui é sempre bem recebido. Aqui enche de criança e é só alegria, festa, brincadeira, dança.*

*Também acho que eles se preocupa porque eles fazem muitas propostas de emprego. Quando tem bazar também, eles fazem bazar pra comunidade. Então é muito bom pra comunidade que não tem todas as condições. No bazar as coisas são ótimas e muito baratas. No ano passado a gente montou uma cesta básica enorme, com roupa, com brinquedo e doamos pra famílias que a gente via que mais precisava, pra ter o que comer no Natal. Eu vi que a Arco se preocupa bastante.*

*Sim, a Arco faz diferença pra jovens como eu. Graças a Arco eu aprendi muitas coisas. Muitas coisas que eu sei hoje, eu não saberia. A escola ajuda, mas não como aqui. Na vida de outras meninas deve fazer diferença também, porque minhas amigas fala “ah como eu queria estudar lá”. Na minha vida fez diferença em tirar a gente da rua. Porque... eu e a minha família, nós vendia bala nos farol. Depois da Arco nós não vende mais. Aqui tem até o negócio “criança não trabalha, criança dá trabalho”, no dia contra o trabalho infantil. Nós sai, todo mundo reunido, volta todo mundo. É bem controlado as coisas aqui.*

*Vamos supor que a Arco não existisse aqui no nosso bairro. Muitos jovens como eu, que moram na periferia tem acesso a que? A drogas, a roubo, a tudo que não presta. Então a Arco tira essa visão da gente. Por que as pessoas já têm uma visão meia...vamos dizer, fantasiada, que todo mundo que nasce na favela, na periferia, é bandido...é a visão que o pessoal tem. Mas não é assim...”*

### Sujeito Coletivo MÃE

*“A Arco se importa com as pessoas da região que não estudam aqui. Se a pessoa tiver se esforçando pra querer um estudo na Arco, a Arco se importa. Se importa pelo desenvolvimento deles. Eu digo porque sei uma mãe que o filho não ta aqui. Aí eles disse que viu ele na rua e perguntaram pra ela por que ela ainda não colocou a criança aqui. Então eu acho que isso aí já é preocupação deles com a criança. É só abrir a mão e querer. Eles não tem como chegar e falar assim “eu vou te ajudar dessa forma”. Eu tenho que ter força e querer. A pessoa tem que dar um passo pra poder vencer. Ah, hoje não tem vaga, amanhã tem. A Arco também se preocupa porque faz atividades aos sábados, que é pra todos da comunidade. Ela faz bem mesmo pra quem não tem filho aqui.*

*A Arco faz diferença, muita diferença na vida das pessoas como eu. A diferença na minha vida foi o caso do meu filho. Não tava dando certo comigo, eles conversaram aqui e arrumaram um abrigo pra ele ficar. Pra ele e pra mim foi bom. Mas a Arco faz diferença pra quem quer. Pra quem não quer, eu acho que não faz não. Quem vem procurar, ta sempre aqui, conversando, pedindo ajuda... Agora, quem não quer acha que a Arco não tem importância. Eu conheço pessoas que conhece o projeto e fala mal sem conhecer mesmo. Tem pessoas que fala que acha que aqui é no meio do mato.”*

### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“Eu acho que a Arco também se preocupa com quem não é aluno. Porque domingo mesmo teve bazar. Grande parte do bairro vai, porque tem muita gente carente, não são só aqueles que estão ali na Arco. É uma renda pra Arco sim, mas é também se preocupar em ajudar as pessoas daqui. Uma outra situação foi pra pessoas carente demais, que desabou a casa... Eles fazem uma casa pra quem realmente precisa. Já vi isso, já colaborei com isso também.*

*Com certeza, a Arco faz diferença na vida dos jovens, das crianças e também na vida das pessoas da comunidade, porque o bairro em que a gente ta é muito carente. Carente de tudo, carente de escola, de infra estrutura pra criança que fica em casa depois da escola... E a Arco dá toda essa estrutura pra essas crianças, pros jovens. Eles tem aquela preocupação de ter algo que incentive eles a sair dessa... Dessas coisas ruins que tem por aqui. A gente sabe que tem muita droga aqui...as crianças passam o da inteiro sem ter o que fazer porque os pais trabalham, e ficam aí na rua. Eu vejo eles levando as crianças pra cinema, arte, cultura, de tudo isso eles participam. Isso faz bem pra criança, porque uma criança que cresce num meio assim, ela tem noção do que é um futuro bom pra ela.*

*Uma criança que não vê nada, pra ela é só aquele mundinho. Então a Arco dá essa visão de que ela pode crescer, com o pouco que ela tem. A criança ganha essa autoconfiança de que pode crescer e ter um futuro melhor na vida.*

*As senhoras também aprendem algum artesanato e vêm aqui falar que estão aprendendo e fazendo e muita coisa se transforma em renda pra elas. Elas vão na Arco até pra se reunir, pra ter com quem conversar, passar algumas horas...depois acaba se transformando em renda. Eu sei porque aqui na papelaria eu vendo essas coisas pra elas fazerem o artesanato. Elas contam “eu to aprendendo e já to vendendo”. Eu acho que isso é muito importante.”*

### Sujeito Coletivo DOADOR

*“Eu não me lembro se existe um projeto específico para aqueles que não são alunos da Arco. Mas, quando uma instituição trabalha com crianças, trabalha com multiplicadores, porque a criança tem o poder de levar um novo modelo mental, levar novos valores pro meio do qual ela faz parte. E esse meio é a família, é o meio escolar, são os amigos... Então, indiretamente, a criança tem esse poder de levar esse aprendizado da Arco pra essas outras esferas também. A Arco em vez de dar o peixe, ensina a pescar.*

*Eu me lembro de um caso que eles nos contaram, de uma família que a criança deixou de frequentar a Arco e eles acharam estranho. Então o psicólogo da Arco foi até a casa e detectou uma separação da família. Depois eles começaram a trabalhar a família pra inserir de novo a criança na Arco. Maior exemplo de que a Arco se preocupa com a comunidade em geral, acho que não tem.*

*Eu acho que a Arco faz muita diferença na vida daquelas pessoas. Em tudo. A gente vê isso quando o motorista, que já tem 20 anos de Arco, vem retirar a doação. Pessoas, como a cozinheira, que está há 16 anos lá. E eles são da comunidade! Então você vê que a Arco também é um coração. É como se a Arco fosse um marco lá naquela comunidade. As crianças não precisam ficar na rua aprendendo o que não devem, porque eles acolhem e ensinam. Eu acho muito bonito isso. Por isso que eu ajudo com todo o gosto.*

*Pra mim a Arco traz uma questão muito particular: pessoas que vivem em comunidades muito carentes carecem, além de recursos, de perspectiva, de visão de mundo. Tem pessoas que às vezes mal saíram do bairro. Principalmente as crianças. A Arco pode representar uma porta pra essa criança conhecer outras realidades. Uma criança, frequentando uma instituição como essa que traz conhecimento, informação sobre cultura, sobre arte, reforço escolar, voluntários de outros países que vêm fazer um trabalho ali... Você vê a oportunidade que essa criança tem de descobrir que existe vida e mundo fora daquela realidade simplória que ela conhece. Então é uma porta pra*

*descobrir que a vida pode ser mais. Pra trazer perspectiva, ampliar os horizontes. Porque o que esse jovens precisam é acreditar que existe uma chance de ter uma vida diferente.*

*É por isso que eles fazem questão de trazer as mães da Colcha de Retalhos pra representar a Arco nas feiras que promovemos. Por exemplo, se a Arco não tivesse nem aí com a comunidade, viria uma pessoa muito mais instruída. Mas eles fazem questão de colocar aqui dentro pessoas da comunidade pra que elas vejam o que é uma empresa, o que é uma exposição, pra ter, inclusive, contato social.”*

#### **Sujeito Coletivo PARCEIRO**

*“Se eu pegar um perfil das 25 instituições com as quais trabalhamos, a participação dos adolescentes e os resultados dos trabalhos que a Arco me envia mostram o quanto as pessoas daquela comunidade são empenhadas em participar. Por exemplo, você vê fotos de uma festa da Arco e ta sempre cheia. É que faz a diferença na comunidade.*

*Nos trabalhos que a Arco produz, essa criatividade, esse foco de que o mundo pode ser mais sustentável é muito forte. Tem uma foto deles de uns vidros de compota que viraram a decoração de uma festa. Você precisa ter uma equipe muito forte e muito empenhada pra dar esse resultado. Porque senão não dá certo.”*

No caso da Responsabilidade social, este aspecto praticamente coincide com um dos atributos considerados essenciais da Arco: o “Foco na transformação da comunidade”. E a avaliação geral dos entrevistados foi bastante positiva, na medida em que a “Arco ensina a pescar”. Eles percebem que a instituição se preocupa e ajuda os membros da comunidade na forma de propostas de emprego, da realização de atividades aos sábados, de bazares (com preços bem acessíveis) e de festas abertas, onde as pessoas são bem recebidas (atributo “Respeito à condição humana”) e tudo é muito bem controlado (“Organização e Planejamento”). Novamente surge a ideia do aprender coisas, só que de uma forma diferente, que não seria possível na escola pública (“Inovação”), pois a Arco pode representar uma porta para ampliar a perspectiva de mundo dessas crianças.

#### **4.5.6 Dimensão - Apelo emocional**

Embora a dimensão apelo emocional possa ser considerada uma consequência das outras cinco dimensões (ALMEIDA, 2005b), o que pode ser apreendido pelos Discursos do

Sujeito Coletivo apresentados até aqui, a autora optou por abordar mais diretamente esse aspecto por meio de três perguntas aos entrevistados.

Na sua opinião, o que é mais importante para uma instituição ter boa reputação?

#### Sujeito Coletivo ALUNO

*“É a paciência que eles tem que ter com as pessoas. Porque mesmo que não tenha tudo, se eles têm amor, se eles têm carinho, se eles têm paciência com as crianças pra poder ajudar, ensinando o que eles sabem, eu acho que isso já basta. Porque a criança pensa “ela ta me ajudando, ela ta ali, ela vai me ajudar”, e então ela se sente influenciada praquilo e acaba aprendendo. Tipo quando eu estudava com a V. , ela tava sempre me ajudando, sempre com amor, sempre com carinho, com amor de mãe. Que é o que os alunos mais precisam: o amor de mãe ali em cima.*

*Ter união, porque... nesse lugar todo mundo briga com todo mundo e xinga e bate. Ninguém quer saber, ninguém quer cuidar do próximo. E aí quando vem pra Arco muda. A Arco deu essa esperança. Todo mundo bem, todo mundo se une...*

*A primeira coisa pra ela ter uma boa reputação é não só pensar em reputação. Ela tem que seguir em frente e pensar no seu foco. Como a Arco. Não é querer parecer. E a reputação dela eu acho que ta crescendo, porque antes era só o pessoal daqui mesmo que conhecia a Arco. Depois foi se realizando pros demais bairros. Se você chegar no Ângela e perguntar onde que é a Arco todo mundo sabe.”*

#### Sujeito Coletivo MÃE

*“O que é mais importante pra uma ONG gerar confiança nas pessoas é o atendimento. Porque é tudo. Se você vai a primeira vez num lugar e te tratarem mal, você não quer nem voltar. O atendimento e a atenção. Porque se você já é atendido muito bem, significa que a coisa vai andar. Agora, se você já é mal tratado na porta, imagina depois.*

*Eu acho que tem de ajudar. O mais importante é as pessoas que trabalha lá.*

*É não deixar a criança se envolver com outras crianças que não quer o estudo certo da Arco. E aqui na Arco, eu vejo que aqui dentro eles tão seguro.”*

#### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“O mais importante é a integridade, porque toda ONG, empresa têm altos e baixos, mas quando tem integridade, a pessoa te dá uma explicação pra você saber o porquê das coisas. Porque mesmo que haja falha em algumas coisas você sabe porque. O importante é isso, ser transparente.*

*E a transparência da Arco entidade passa confiança de eu poder vender, de eu poder esperar eles receberem da prefeitura, porque sei que vou receber. Tive outras experiências com outras ONGs e não foram muito agradáveis, não no sentido de eles serem corretos de pagar ou não pagar, mas no sentido de tratar, de conversar, de se entender.”*

#### **Sujeito Coletivo DOADOR**

*“Que as instituições consigam abranger um foco e consigam trazer pra si o controle. Respeito, claro, é importante, além de serem coerentes com o discurso. Porque a comunicação vai trazer o discurso pras pessoas, mas a instituição precisa entregar, concretamente, o que ela promete e com dados que comprovem isso.*

*Pra ter uma boa reputação, eu acho que o importante é aquilo que a Arco tem de mais precioso: humildade. Tudo o que você dá, um lápis, eles agradecem.”*

#### **Sujeito Coletivo PARCEIRO**

*“É ela ter o compromisso com o que ela esta se propondo...É não perder o foco. A Arco tem um foco muito grande na importância dos parceiros. Então ela acaba cativando, e acaba mantendo.”*

Existe alguma coisa que você considere negativa na Arco?

#### **Sujeito Coletivo ALUNO**

*“O que deveria melhorar é a educação das pessoas da comunidade com a Arco. Os alunos pensam “ah, a Arco é aqui do lado da minha casa, é tudo de graça, então vou fazer o que eu quiser”.*

*A única coisa que falta aqui é uma quadra, porque o resto tem tudo que a gente precisa. O que é ruim da Arco é que é muito pouco tempo que eu fico aqui. Eu sou da 1 da tarde às 5. É tão legal que não dá vontade nem de voltar pra casa...*

*O que eu gostaria que fosse melhorado é que tudo fosse mais junto, porque tem uma rua que separa a Arco no meio e as crianças correm mais perigo. Também se arrumasse esse córrego que passa dentro da Arco. Mas isso é mais da prefeitura...”*

#### **Sujeito Coletivo MÃE**

*“Nunca pensei sobre o que a Arco podia melhorar, nesses anos todos.*

*Pra falar a verdade, nunca vi alguma coisa assim que a Arco precisava melhorar. Porque se acontecesse eu falava mesmo. Pra mim não tem nada de ruim na Arco. De*

*tudo que ta aqui, de estudo pras criança, de desenvolvimento pras criança, eu própria não tenho o que reclamar da Arco.”*

#### Sujeito Coletivo FORNECEDOR

*“Não tenho queixa nenhuma, porque eu vejo o que eles estão fazendo. Se tem algumas falhas, eu não consigo enxergar. Mesmo como fornecedor, eu não vejo negativo, porque a gente criou um vínculo de confiança que mesmo que tenha atrasado um pouco... Porque ela também depende da prefeitura. A gente tem uma convivência muito boa.”*

#### Sujeito Coletivo DOADOR

*“Eu não tenho o que falar pra Arco melhorar. Eles são muito firmes no que falam, eu creio que no que pensam também. Nossa, a Arco, pra mim não tem outra. O que talvez a gente pudesse tratar é a questão da comunicação. Porque, uma coisa curiosa, é que a percepção que eu tive da Arco após visitar, foi muito mais intensa do que a que eu tinha enquanto só recebia os materiais impressos. Então, nesse processo de divulgar o que é feito, de como ela encara o que faz, talvez eles estejam sendo low profile (como bons suíços!).”*

#### Sujeito Coletivo PARCEIRO

*“A gente tem diversas situações de doação durante o ano inteiro e em momento nenhum a Arco teve alguma atitude questionável. Nem os funcionários, nem o motorista, nunca. A gente os encaminha pra teatro, poderia ter um foco de tensão, mas não tem... Não que não exista, mas não transparece.”*

#### Você recomendaria a Arco?

#### Sujeito Coletivo ALUNO

*“Eu recomendo! A minha família ta quase toda aqui. Minhas tias, meus primos, todo mundo...O nome da minha mãe ta no Colcha. Vamos ver quando sai, espero que sim. Tem muitas pessoas que gostariam de ta aqui no meu lugar. Quando tem festa a gente chama bastante amigas de outros lugares. E elas gosta! Quem não gosta de ser bem tratado, bem recebido?  
Eu já tenho amigos meus que estudam aqui na Arco. Eu gostaria que as pessoas vissem o que eu vi, sentissem o que eu senti, que é essa fantasia que a Arco tem pra mim. Trazer essa fantasia, porque a gente vive em um mundo totalmente diferente do portão pra fora.*

*Aqui na Arco no dia a dia a gente temos aprendido várias coisas. O dia a dia de qualquer um que estuda aqui é muito bom, porque a gente temos aula de matemática, reposição de matemática e de português. É uma coisa que a gente usa na escola. Além disso, é que aqui você não sai com dúvida, você sabe o que você quer. A Arco ajuda você nisso. Eu, antes de entrar na Arco, eu não sabia o que queria ser, meu rendimento era muito pouco. A Arco me fez mostrar que eu posso.”*

#### **Sujeito Coletivo MÃE**

*“Eu indico a Arco porque tem pessoas que eu conheço que às vezes ta numa situação ruim. Tem gente que quer trabalhar, mas que não tem onde deixar seu filho, não tem como. Mas ta aqui sabe que ta seguro, então ela pode trabalhar. Ela pode ficar sossegada. Quando ela vim pegar, a criança vai sair daqui já sossegada, de barriga cheia. Ta aqui, ta cuidado.*

*Eu indicaria a Arco porque aqui é o lugar que as crianças tem que ficar. Porque eu vejo muitas na rua. Aqui dentro eles vão ter alimentação, brincadeiras, vão cuidar a mente mais e aprender alguma coisa, porque se eles fica na rua não vai arrumar nada.*

*Eu recomendaria a Arco, mas pro desenvolvimento, se a pessoa quer mudar de vida. Aí ela se muda.”*

#### **Sujeito Coletivo FORNECEDOR**

*“Já recomendei. Por causa desse contato que eu tenho com as pessoas daqui do bairro. Eu vejo elas falarem assim “ah, eu gostei, eu fiz, foi legal, é bom, to gostando”. Eu vejo o pessoal falando muita coisa positiva, elogiando muito.”*

#### **Sujeito Coletivo DOADOR**

*“Recomendo. Porque eu confio neles, acredito na seriedade do trabalho que eles realizam. Também pela convivência, pelos demonstrativos que anualmente nos chegam. Eu reconheço na Arco, hoje, uma instituição séria. Você vê que eles têm um carinho, uma boa vontade...”*

#### **Sujeito Coletivo PARCEIRO**

*“Eu sempre recomendo a Arco para um doador. É sempre a minha primeira opção.”*

Analisando o apelo emocional desfrutado pela Arco, a partir dos discursos desses sujeitos, é possível observar que praticamente todos os elementos valorizados na construção da reputação de uma ONG são percebidos na Arco. Sendo assim, todos os entrevistados indicariam, ou já indicaram, a instituição para um amigo, familiar ou doador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a compreender de que forma a identidade institucional de uma organização social sem fins lucrativos influencia a construção da sua imagem e reputação corporativa junto a seus *stakeholders* principais. O tema foi considerado relevante para a autora em razão da crise de confiança que as organizações do terceiro setor vêm atravessando no Brasil, nesse momento histórico.

Com o avançar da extensa pesquisa bibliográfica realizada, foi se delineando a complexidade deste propósito, em função da polissemia e do enredamento entre esses três construtos, que se relacionam em um movimento contínuo e em sentido de mão dupla. Diante de tal desafio, verificou-se a necessidade de segmentar a pesquisa em quatro etapas, não necessariamente consecutivas, e de combinar métodos na sua realização, de forma a colher evidências mais ricas e obter resultados mais esclarecedores do que é possível alcançar com o uso de um método isolado. Assim, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa e se utilizou de variadas técnicas, tanto de coleta quanto de análise de dados.

Inicialmente, procedeu-se, através da Técnica de Grupo Nominal, à coleta dos dados sobre o que pensam os *stakeholders* internos sobre a identidade organizacional, isto é, quais são os atributos essenciais da identidade da organização. Sob a ótica de análise do Método *Spiderweb*, foi identificado um grupo de características muito distintivas da identidade da Arco: o “respeito à condição humana”, a “qualidade e continuidade” e a “organização e planejamento”, sendo que estes dois últimos seriam diferenciais da Arco Associação Beneficente dentro de um contexto de desorganização e de interrupções no atendimento, ainda presente nas organizações do terceiro setor (OTS) no Brasil. Vale mencionar que, durante a coleta de dados, um grupo exclusivamente – o da Diretoria voluntária – elegeu um atributo de identidade denominado “cultura única, suíço-brasileira”.

Os indícios sobre a maneira como a organização se mostra externamente – sua identidade corporativa - foram sendo paulatinamente coletados ao longo do desenvolvimento do projeto por meio da análise de diversos documentos fornecidos pela instituição, de entrevistas com profissionais da Arco e da observação *in loco*. Em última instância, o objetivo dessa etapa da pesquisa foi confirmar ou refutar a coerência entre a identidade organizacional

(“quem somos”) e a identidade corporativa (“como nos mostramos”) da instituição. Curiosamente, em nenhum dos documentos da instituição e em nenhuma das entrevistas surgiu o atributo “cultura suíço-brasileira”.

Os resultados desta etapa demonstraram uma coerência surpreendente entre os atributos essenciais da identidade organizacional e o comportamento corporativo da Arco. O mesmo ocorreu com a missão, os valores e a visão da organização. Por outro lado, houve pouca aderência entre estes mesmos atributos e a comunicação formal pesquisada. Esse fato vem corroborar a proposição teórica que afirma que o comportamento da organização exerce uma influência muito maior sobre a construção da reputação corporativa do que a comunicação formal. Todavia, vale resgatar a ideia de que, em última instância, todos os comportamentos diários de uma organização são atos comunicativos, informais e às vezes, formais. Ou seja, diante dos resultados observados na análise do comportamento corporativo da instituição é possível afirmar que a sua comunicação formal não contribui para a formação da reputação, não por razões de conflito com os atributos essenciais da identidade, mas pela subutilização desses atributos no conteúdo das mensagens.

Entretanto, ainda sem se utilizar adequadamente dos recursos de comunicação formal, a instituição consegue estabelecer uma comunicação muito estreita com seus públicos. Isso se dá pelo fato de ser pequena, estar bastante focada em sua missão e ter o cuidado de ser coerente em suas ações, mais do que expô-las ao mundo externo. Ou seja, a Arco está mais preocupada em fazer, do que em contar o que faz.

Por outro lado, caso haja uma decisão de se expandir, não será mais possível manter o nível de amadorismo no processo de comunicação formal, sob o risco de se perder uma das principais características encontradas neste estudo: sua coerência entre discurso e prática, aspecto que só é possível alcançar em uma grande organização por meio de um processo de comunicação bem estruturado.

Para apurar a impressão que as famílias da comunidade local tinham sobre a Arco Associação Beneficente, isto é, sua imagem corporativa, foram extraídos alguns dados primários de um levantamento realizado pela própria entidade em 2011. Esta foi uma das primeiras etapas concluídas da pesquisa e seu resultado demonstrou um alto índice de

conhecimento sobre a existência da Arco, bem como uma impressão positiva entre os entrevistados.

De posse do resultado parcial – sobre a imagem corporativa da instituição – a última etapa da pesquisa foi realizada com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a imagem corporativa da Arco e conhecer como os principais grupos de *stakeholders* externos avaliavam sua reputação. Os dados foram coletados por meio de 13 entrevistas individuais realizadas com apoio de um roteiro não diretivo, e analisados com o uso da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo.

Nos resultados sobre sua reputação corporativa, constatou-se a influência dos atributos essenciais da identidade organizacional da Arco, nas seis dimensões que compõem o “Quociente de Reputação”, comprovando assim a forte influência que a identidade organizacional exerce na construção da reputação corporativa, também no caso de uma organização social sem fins lucrativos.

Essa constatação foi reforçada pelo fato de que, nas entrevistas com os *stakeholders* externos, surgiu espontaneamente a questão da “cultura suíço-brasileira”. De fato, foi possível apreender, depois das entrevistas com esses *stakeholders* e após haver provocado o pronunciamento da Arco sobre a participação da Suíça na sua constituição e evolução histórica, que a identidade organizacional da entidade resultou da junção das duas culturas e formou características muito peculiares: a alta exigência por qualidade e o foco em resultados suíços, a organização e seriedade suíças e a informalidade brasileira, a grande capacidade de execução suíça aliada à flexibilidade brasileira, a valorização da não violência suíça somada à facilidade brasileira de demonstrar sentimentos e, por fim, o apurado senso estético suíço conjugado à criatividade brasileira.

Por fim, vale observar outro elemento na manutenção da reputação corporativa da Arco Associação Beneficente que pôde ser identificado durante as entrevistas individuais. Trata-se das relações interpessoais. Para melhor compreender essa ideia, basta lembrar que, antigamente, as organizações eram menores e estavam localizadas em pequenas comunidades. Portanto, seus responsáveis mantinham relacionamentos pessoais com os membros da comunidade, além de ter um interesse pessoal no bem estar daquela localidade, visto que eles

mesmos moravam lá. Com o crescimento das organizações, esses relacionamentos se perderam e os gestores passaram a ter menos envolvimento com as comunidades nas quais suas organizações operam. Como resultado, as organizações passaram a usar a comunicação mediada para tentar suprir a ausência desses relacionamentos pessoais com seus públicos. (GRUNIG, 1993). No caso da Arco, a construção de relacionamentos sólidos e de longa data com pessoas daquela comunidade são estimulados e contribuem para a criação e manutenção de sua reputação corporativa. Isso foi claramente observado nas entrevistas com os *stakeholders*.

Embora o objetivo principal desse estudo, tenha sido atingido, o que permitiu compreender a relação entre identidade institucional e reputação corporativa em uma organização do terceiro setor, suas limitações – descritas na Introdução – merecem ser transpassadas para que pesquisas sobre cultura organizacional e comportamento dos membros possam ser realizadas.

Outra sugestão para pesquisas futuras é apurar o processo de retroalimentação da reputação organizacional sobre a identidade organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRATT, R. *A new approach to the corporate image management process. Journal of Marketing Management*, v.5, n.1, 1989, p.63-76.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. *Organizational identity. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985, p.179-229.

ALMEIDA, A. L. C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. *In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215-242.

ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação da organização**. Belo Horizonte, 2005a. Tese (Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais.

\_\_\_\_\_. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Revista Organicom*, v. 2, n. 2, 2005b, p. 117-133.

\_\_\_\_\_; NUNES, D. A. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. *Revista Organicom*, v. 4, n. 7. 2007, p. 259-279.

AMORIM, L. Como derrubar o valor de uma empresa. **Exame**. São Paulo, 04/02/2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0961/noticias/como-derrubar-valor-empresa-531164?page=1>>. Acesso em 25/05/2013.

ANDRADE, Z. A. F. **Gestão da Ética nas Organizações**: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado). Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

ANDRADE, L. C. de S. Identidade corporativa e a propaganda institucional. *In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 115-124.

BALMER, J. M. T. *Corporate branding and connoisseurship. Journal of General Management*, v.1, n.1, 1995, p.24-46.

\_\_\_\_\_. *Corporate identity and advent of corporate marketing. Journal of Marketing Management*, v. 4, 1998, p. 963-996.

\_\_\_\_\_. *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. European Journal of Marketing*, v.35, n.3-4, 2001, p.248-291.

\_\_\_\_\_; GRAY, E. R. *Corporate identity and corporate communication: creating a strategic advantage. Corporate Communications: an international journal*, v. 4 n. 4, 1999, p. 171-176.

\_\_\_\_\_; GREYSER, S. A. *Managing the Multiple Identities of the Corporation. California Management Review*, v.44, n.3, p.72-86, 2002.

\_\_\_\_\_; GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives in identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Londres: Routledge, 2003.

\_\_\_\_\_; STOTVIG, S. *Corporate identity and private banking; a review and case study. International Journal of Banking, special edition on Corporate Identity in financial services*, v. 15, n.5, 1997, p.169-84.

\_\_\_\_\_; WILSON, A. *Corporate identity: there is more to it than meets the eye. International Studies of Management and Organization*, v.28, n.3, 1998, p.12-31.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria a prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARICH, H.; KOTLER, P. *A framework for marketing image management. Sloan Management Review*, v. 32, n. 2, 1991, p. 94-104.

BARNETT, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. *Corporate reputation: the defitional landscap. Corporate Reputation Review*, London, v. 9, n.1, 2006. p. 26-38.

BARNEY, J. B. *Firm resource and sustained competitive advantage. Journal of Management*, v.17, n.1, 1991, p.99-120.

BERENS, G. A. J. M. *Corporate branding: the development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.

BERNSTEIN, D. *Company image and reality: a critique of corporate communications*. Holt, Rinehart & Winston: Eastbourne, 1986.

BIRKIGT, K.; STADLER, M. M. *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen, Verlag, Moderne Industrie: Landsberg na Lech*, 1986.

BROMLEY, D. *Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks ou Case Studies?* *Corporate Reputation Review*, v. 5, n.1, 2002, p. 35-50.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. *Revista Organicom*, v.2, n.2, 2005, p. 11-27.

CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editora Ariel, 1999.

CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, E. B. (Org.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, p. 7-12.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública - RAP**, nov./dez. 2006, p. 1123 - 44.

CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a case example. *Corporate Reputation Review, London*, v.3, n.1, 2000, p. 43-47

CASTRO, G. ONGs: o caminho fácil para a corrupção. **Veja**. São Paulo, 29/10/2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/ongs-o-caminho-facil-para-a-corrupcao>>. Acesso em: 07/06/2013.

CESCA, C. G. G. **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

CLINTON, B. **Doar: como cada um de nós pode mudar o mundo**. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

COLNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado) na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

COSTA, J. **A imagem da marca: um fenômeno social**. Trad. Osvaldo Antonio Rosiano. São Paulo: Edições Rosari, 2011.

\_\_\_\_\_. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

\_\_\_\_\_. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciências Sociales, 1995.

DELBECQ, A. L.; VAN DE VEN, A. H. A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 7, n.4, 1971, p. 466 -91.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.G. *The stakeholder theory of the corporation*. *Academy of Management Review*, v.20, n.2, 1995.

DOWLING, G. R. *Managing your corporate images*. *Industrial Marketing Management*, v. 15, n.2, 1986, p.109-15.

\_\_\_\_\_. *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUKERICH, J. M.; CARTER, S. M. *Distorted images and reputation repair*. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press, 2000, p. 97-112.

DUNHAM, R. B. *Nominal group technique: a user's guide*. *University of Wisconsin*. Disponível em: <[http://www.sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/DUNHAM%201998%20Nominal%20Group%20Technique%20-%20A%20Users'%20Guide.pdf](http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/DUNHAM%201998%20Nominal%20Group%20Technique%20-%20A%20Users'%20Guide.pdf)>. Acesso em: 18/06/2013.

EDELMAN TRUST BAROMETER. *About Trust*, 2013. Disponível em: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/trust-2013/>>. Acesso em 18/07/2013.

FASCIONI, L.C. Método participativo de definição da identidade corporativa. In: 8º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. *Anais...* São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. Caminho para a gestão integrada da identidade corporativa. Caxias do Sul: **Conexão – Comunicação e Cultura**, v.5, n.10, Jul./Dez. 2006, p. 154-179.

\_\_\_\_\_. Gestão integrada da identidade corporativa: uma ferramenta. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 3., 2005. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2005.

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p.25-33.

FIGARO, R. (Org.). **Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In: \_\_\_\_\_*; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 15-27.

\_\_\_\_\_. O arco-íris da cultura. *In: FIGARO, R. (Org.). Gestão da Comunicação no Mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo*. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 15-27.

FOLHA DE SÃO PAULO ON-LINE. **Leite adulterado era vendido para Parmalat e Calu, diz PF**. São Paulo, 22/10/2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u338822.shtml>>. Acesso em 24/05/2013.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

\_\_\_\_\_; SHANLEY, M. *What's in a name? reputation building and corporate strategy*. *Academy of Management Journal*, v. 33, n.2, 1990, p. 233-58.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. **Fame & Fortune: how successful companies build winning reputations**. USA: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_; VAN RIEL, C. *The Reputational Landscape*. *Corporate Reputation Review*, v.1, n. 1 e 2, 1997, p. 5-13.

FONSECA JÚNIOR, W. C. **A comunicação organizacional: um estudo epistemológico**. São Bernardo do Campo, 2007. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação. *In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 37-45.

GAIO, S. Perspectivas e contribuições das relações públicas na gestão de marcas corporativas. *In: CESCA, C. G. G. Relações públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006, p.199-227.

GARBETT, T. **How to build a corporation's identity and project its image**. Lexington, Mass: Lexington Books, 1988.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité: reflexions à l'usage des dirigeants**. 3ème ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOIA, D. A. *From individual to organizational identity*. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Org.) **Identity in organizations: building theory through conversations**. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. 1998.

\_\_\_\_\_; THOMAS, J. B. *Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia*. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.41, n.3, 1996, p. 370-403.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. **Catadores**: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. *Corporate reputation: seeking a definition*. **Corporate Communications: an international journal**, v.6, n. 1, 2001, p. 24- 30.

GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. *Managing corporate image and corporate reputation*. **Long Range Planning**, v.31, n.5, 1998, p. 695-702.

GRUNIG, J. E. *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*. **Public Relations Review**, v.19, n.2, 1993, p.121-39.

GUTIERRES, L. O papel da comunicação na reputação corporativa. **Meio&Mensagem**, 23 de Junho de 2008, p. 45.

HALL, R. *The strategic analysis of intangible resources*. **Strategic Management Journal**, v.13, n.2, p.135-144, 1992.

HATCH, M. J. *The dynamics of organizational culture*. **Academy of Management Review**, v. 18, 1993, p. 657-693.

\_\_\_\_\_; SCHULTZ, M. *Relations between organizational culture, identity and image*. **European Journal of Marketing**, v. 31, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations*. In: Schultz, M.; Hatch, M.J.; Larsen, M.H. (Org.). **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 11-35.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, 2007, p.85-97.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – FASFIL**. 3. Ed. Rio de Janeiro, 2010.

IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

JABLIN, F. *Organizational entry, assimilation and disengagement/exit*. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. (Org.). **The new handbook of organizational communication**. Thousand Oaks, London: Sage Publications Inc., 2001.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. *Mixed methods research: a research paradigm whose time has come*. **Educational Research**, v.33, 2004, p.14-26.

JOHNSON, M.; ZINKHAN, J.M. *Defining and measuring company image*. In: *Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, XIII. **Anais...** New Orleans, 1990.

KENNEDY, S. H. *Nurturing corporate images: total communication or ego trip?* **European Journal of Marketing**, v.11, n.3, 1977, p.120-64.

KLEIN, N. **No Logo: taking aim at the brand bullies**. Great Britain: Flamingo, 2000.

KOTLER, P.; ANDREASEN, A. B. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. Ed. rev. e ampl. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2003.

LOW, J.; KALAFUT, P. C. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARTINEAU, D. P. *Sharper focus for the corporate image*. **Harvard Business Review**, v.36, n.6, Nov./Dec. 1958, p.49-58.

MARTINS, P. E. M. **A reinvenção do sertão**: estratégia organizacional de Canudos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

MEREGE, L. C.; MOUSSALEM, M. (Org.). **Dicionário do Terceiro Setor**. São Paulo: Plêiade, 2011.

MINGUEZ, N. A. *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. **Revista de Estudios de Comunicación**, Bilbao, n. 7, maio 1999. Disponível em: <<http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm>>. Acesso em 27 de março de 2013.

MITCHELL, W. J. T. **Iconology: image, text, ideology**. Chicago: University of Chicago Press, 1986.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1988.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Trad. Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dóris. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

OLINS, W. **The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity**. London: Thames & Hudson, 1978.

\_\_\_\_\_. **Corporate identity: making business strategy visible through design**. London: Thames & Hudson, 1989.

\_\_\_\_\_. **The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity**. Aldershot: Gower Publishing Limited, 1995.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. **Academy of Management Review**, v.25 n.1, Jan. 2000, p.18-42.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Tradução: João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Portugal: Gradiva, 1998.

REIS, M. C. S. **Imagem corporativa: gênese, produção e consumo.** Belo Horizonte, 1991. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

ROBINSON, C.; BARLOW, W. *Corporate image: fad or the real McCoy?* **Public Relations Journal**, Sept. 1959, p. 10-13.

ROSA, M. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, v.7, jul./dez. 2007, p.59-69.

SABATÉ, J. M.; PUENTE, E. Q. *The concept and measurement of corporate reputation: an application to Spanish financial intermediaries.* **Corporate Reputation Review**, London, v.5, n.4, 2003, p. 280-301.

SAMPLE, J. *Nominal Group Technique: An Alternative to Brainstorming.* **Journal of Extension**, v. 22, n. 2, Mar./1984. Disponível em: <<http://www.joe.org/joe/1984march/iw2.html>>. Acesso em: 15/06/2013.

SÃO PAULO (Prefeitura). Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. **Índice Paulista de Vulnerabilidade Social.** São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1163&Itemid=48](http://www.seade.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1163&Itemid=48)>. Acesso em 25/03/2013.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação Estratégica.** Colaboradores: Rosana Sacchet, Pedro Wolkmann, Deonir de Toni. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The Expressive Organization: linking identity, reputation and the corporate brand.** New York: Oxford University Press, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: USP, 1971.

SROUR, R. H. Diagnóstico de um disfarce. *In:* FIGARO, R. (Org). **Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo.** São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ética empresarial: a gestão da reputação.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STEFANI, M. T. **Parcerias e redes de relacionamento: um estudo de caso de uma organização não governamental.** São Paulo, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos Pós Graduated em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

STIMPERT, J. L. et al. Organizational identity within strategic management conversation. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations**. California: Sage, 1998, p. 83-98.

TAJADA, L. A. S. de la. **Integración de la identidad y la imagen de la empresa**: desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid: ESIC, 1994.

\_\_\_\_\_. **Comunicação como vínculo entre a identidade e a imagem da empresa**. In: LAS CASAS, A. L. (Org.). *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

THEVISSSEN, F. Belgium: corporate reputation in the eye of the beholder. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n.4, 2002.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**: Curitiba, v.14, no.2, art.3, Mar./Abr. 2010, p.229-50.

TORQUATO, F. G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial – Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VAN RIEL, C. B. M. *Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management*. London: Routledge, 2003.

\_\_\_\_\_. **Principles of Corporate Communication**. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

VAN RIEL, C. B. M; BERENS; G. A. J. M.; DIJKSTRA, M. *The influence of employee communication on strategic business alignment*. **Report Series Research in Management**, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Out./2005

\_\_\_\_\_; BALMER, J. M. T. **Corporate identity**: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, v.31, n.5-6, 1997, p.340-56.

VIANA, F. **Reputação**: a imagem para além da imagem. São Paulo: Aberje, 2006.

VILLAFANE, J. **Imagem positiva**: gestão estratégica da imagem das empresas. Lisboa: Silabo, 1998.

YASUDA, A. **Pesquisa de Marketing**: Guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice I – Questionário aplicado pela ARCO em 2011  
Apêndice II - *Strathclyde Statement*

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO PELA ARCO EM 2010/2011

(Fonte: STEFANI, 2013, p. 189-195)

### Questionário Socioeconômico-Cultural 2010

Nome dos entrevistadores \_\_\_\_\_ Data da visita \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nome do(a) entrevistado(a) \_\_\_\_\_

#### 1. A ARCO

Conhece a ARCO? (\_\_\_) O que faz a ARCO? \_\_\_\_\_

Quem financia a ARCO? \_\_\_\_\_

Quem coordena a ARCO? \_\_\_\_\_

A ARCO já o ajudou você ou sua família em alguma coisa? \_\_\_\_\_

A ARCO já atrapalhou ou incomodou em alguma coisa? \_\_\_\_\_

O que os estrangeiros vem fazer na ARCO? \_\_\_\_\_ Sabe por quê? \_\_\_\_\_

O que mais a ARCO pode fazer pela comunidade? \_\_\_\_\_

Alguém da família já passou pela ARCO? (\_\_\_)

Se sim, por quais programas, projetos ou atividades?

**Creche** (\_\_\_) Nome \_\_\_\_\_ de Ano \_\_\_\_\_ até Ano \_\_\_\_\_

**CCA** (\_\_\_) Nome \_\_\_\_\_ de Ano \_\_\_\_\_ até Ano \_\_\_\_\_

**CJ** (\_\_\_) Nome \_\_\_\_\_ de Ano \_\_\_\_\_ até Ano \_\_\_\_\_

**Oficinas aos sábados** (\_\_\_) Nome \_\_\_\_\_ de Ano \_\_\_\_\_ até Ano \_\_\_\_\_

**Colcha de retalho** (\_\_\_) De Ano \_\_\_\_\_ até Ano \_\_\_\_\_

**Usa a biblioteca?** (\_\_\_) Desde que ano? \_\_\_\_\_

**Trabalhou na ARCO como voluntário?** (\_\_\_) Quando? \_\_\_\_\_

**Fez pequenos serviços para a ARCO?** ( ) Quais? \_\_\_\_\_ Quando? \_\_\_\_\_

**Já trabalhou na ARCO como CLT?** ( ) Quando? \_\_\_\_\_

**Participa dos eventos que acontecem na ARCO?** ( ) Por quê? \_\_\_\_\_

**Compra roupas e móveis nos bazares?** ( ) Por quê? \_\_\_\_\_

**Usou a enfermaria da ARCO?** ( ) Por quê? \_\_\_\_\_

**Solicitou documentos pela ARCO?** ( ) Quando? \_\_\_\_\_

**Outros serviços** ( ) Quais? \_\_\_\_\_

Existem diferenças entre ARCO e a sua escola pública?( ) Quais? \_\_\_\_\_

O que seu filho, que participou alguns anos da ARCO, aprendeu lá? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## 2. Características familiares

Responsável pela família \_\_\_\_\_

Responsável financeiro da família \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

Bairro \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

Celular \_\_\_\_\_ Recado com \_\_\_\_\_

Cidade de Origem \_\_\_\_\_

Tempo de moradia em São Paulo \_\_\_\_\_ (anos ou meses)

Tempo de moradia no Bairro \_\_\_\_\_ (anos ou meses)

Quando algum membro da família fica doente, você o encaminha para qual UBS? \_\_\_\_\_

## 3. Situação legal

Os documentos da família estão em ordem? CPF ( ) RG ( ) Certidões nascimento ( ) Carteira motorista ( ) Carteira Vacinação ( )

Tem algum preso na família? ( )

**Se sim**, qual o grau de parentesco? \_\_\_\_\_ Qual a previsão de sair? \_\_\_\_\_

Tem alguém da família em liberdade assistida? (\_\_\_)

Tem alguém da família prestando serviços comunitários? (\_\_\_)

Tem crianças da família em Abrigo? (\_\_\_) Quantas? (\_\_\_)

Tem crianças da família na Fundação Casa? (\_\_\_) Quantas? (\_\_\_)

#### 4. Benefícios / Renda

Moradores. No caso dos que ainda estão estudando, por a série e o nome da escola, para a renda, mesmo informal, estimar um valor mensal.

Nome	Par entesco	Data Nasci mento	Ocupação profissional Como aprendeu esta profissão? Curso profissional ou na prática?	Renda Mensal	exo	Escolaridade
		/___ ___/___				
		/___ ___/___				
		/___ ___/___				
		/___ ___/___				
		/___ ___/___				

			/___				
			___/___				
			/___				
			___/___				
			/___				

Participa de algum Programa do Governo ou recebe algum benefício social? Número de Identificação Social (NIS) \_\_\_\_\_

( ) PETI - Valor \_\_\_\_\_ ( ) BOLSA ESCOLA - Valor \_\_\_\_\_ ( ) BOLSA ALIMENTAÇÃO - Valor \_\_\_\_\_

( ) BOLSA FAMÍLIA - Valor \_\_\_\_\_ ( ) VALE GÁS - Valor \_\_\_\_\_ ( ) AÇÃO JOVEM -

Valor \_\_\_\_\_

( ) RENDA MÍNIMA - Valor \_\_\_\_\_ ( ) RENDA CIDADÃ - Valor \_\_\_\_\_ ( ) BPC -

Valor \_\_\_\_\_

( ) AUXÍLIO DOENÇA - Valor \_\_\_\_\_ ( ) PENSÃO ALIMENTÍCIA - Valor \_\_\_\_\_ ( ) Aposentadoria -

Valor \_\_\_\_\_

( ) Auxílio preso - Valor \_\_\_\_\_ ( ) Benefício por deficiência ou invalidez - Valor \_\_\_\_\_

( ) OUTROS Quais? \_\_\_\_\_ Valores \_\_\_\_\_

### 5. Despesas mensais

Item	Valor
Aluguel	
Prestações de moradia como casa ou terreno	

Prestações de compras (carões de créditos)	
Alimentação	
Água	
Luz	
Gás	
Telefone fixo	
Celular	
Transporte (ônibus e escolar)	
Remédios	
Roupas	
Sapatos	
Material escolar	
Material curso	
Outras despesas	
TOTAL	

### 6. Características da residência

Condições da Rua Pavimentada/Com asfalto ( ) Terra ( )

Energia elétrica Eletropaulo ( ) Não tem ( )

Água Tratada/SABESP ( ) Poço ( ) Não tem ( )

Destino dos dejetos Esgoto ( ) Fossa ( ) A céu aberto ( )

Tipo de moradia Invasão ( ) Cedida ( ) Alugada ( ) Própria ( )

Tipo de construção Alvenaria ( ) Madeira ( ) Tábua ( ) Outros materiais ( )

Número de Cômodos ( ) Camas ( ) Banheiro ( )

A sua casa possui escritura ou outro documento? ( ) Documento de compra e venda em seu nome? ( ) Em nome do ex-dono? ( )

Observações da casa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Quais e quantos dos itens abaixo tem na casa?

Fogão	( )	Geladeira	( )	Televisão	( )	Videocassete / DVD	( )
Microondas	( )	Máquina Lavar Roupas/Tanquinho	( )	Mesas/Cadeiras	( )		
Microcomputador	( )	Laptop	( )	Acesso à Internet	( )	Rádio	( )
Telefone fixo	( )	Telefone celular	( )	Maquina fotográfica	( )	MP3 -4 -10	( )
Moto	( )	Bicicletas	( )	Carro regular	( )	Carro irregular	( )

**7. Atividades culturais, esportivas e de lazer**

Os moradores participam de atividades culturais, esportivas e de lazer?

( ) Esportivas. Quais \_\_\_\_\_  
 ( ) Culturais. Quais \_\_\_\_\_  
 ( ) Lazer. Quais \_\_\_\_\_  
 ( ) Religião. Qual \_\_\_\_\_

**8. Expectativas, planos para o Futuro**

Pretendem continuar morando na região? ( ) Por quê? \_\_\_\_\_  
 Se pretenderem sair, para onde iriam? \_\_\_\_\_ Quando? \_\_\_\_\_ Por que querem sair daqui? \_\_\_\_\_  
 Gostaria de fazer algum curso de capacitação profissional? ( ) Qual? \_\_\_\_\_  
 O que mais a (o) incomoda em sua vida hoje? \_\_\_\_\_

O que estaria disposta (o) a fazer para mudar?

## APÊNDICE II – *STRATHCLYDE STATEMENT*

O “*Strathclyde Statement*” diz:

Toda organização tem uma identidade que articula o *ethos* corporativo, seus objetivos e valores e que introduz um senso de individualidade que pode ajudar a diferenciá-la dentro de seu ambiente competitivo.

Quando bem administrada, a identidade corporativa pode ser uma forma poderosa de integrar as várias disciplinas e atividades essenciais ao sucesso da organização. Também pode prover a coesão visual necessária para garantir que todas as comunicações corporativas sejam coerentes entre si e resultem em uma imagem consistente com a personalidade e o *ethos* da organização.

Por meio da efetiva gestão de sua identidade, uma organização pode construir entendimento e compromisso entre seus diversos *stakeholders*. Isso pode ser manifestado na habilidade de atrair e reter clientes e funcionários, conquistar alianças estratégicas, obter financiamento do mercado financeiro e gerar um senso de direção e propósito. Identidade corporativa é um assunto estratégico.

Fonte: Balmer (2001), p. 291

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 01 – Roteiro para Realização de Grupo Nominal
- Anexo 02 – Formulário de Coleta de Dados do Grupo Nominal
- Anexo 03 – Roteiro de Entrevistas

## ANEXO I – PESQUISA QUALITATIVA COM *STAKEHOLDERS* INTERNOS

### Roteiro para realização de grupo nominal

1. Apresentação da pesquisadora

Meu nome é Célia Braz

Sou mestranda em Administração da PUC-SP.

Estou pesquisando o tema: identidade institucional e reputação em uma organização privada sem fins lucrativos – a ARCO.

2. Meu objetivo aqui é saber quais características vocês consideram essenciais na identidade da Arco.

3. Agradeço muito a vocês por estarem aqui, participando dessa pesquisa e reforço que a contribuição de cada um será muito importantes para apurar a identidade da Arco.

4. Apresentação do problema

Cada pessoa tem uma identidade somente sua (aparência, personalidade, digitais, profissão, história de vida). As organizações também, sabendo ou não.

A identidade de uma organização é o seu “DNA”, um conjunto de características que a diferencia das demais.

Diversos estudos comprovaram que há uma relação de interdependência entre identidade e reputação das organizações.

Daí a importância em conhecer essas características, para divulgar de forma consistente aquelas consideradas positivas e administrar as indesejáveis.

Portanto,

Hoje vamos nomear as características que, na opinião de vocês, mais diferem a ARCO de outras entidades.

5. Instruções

Devo lembrar de que não existe certo e errado, é a visão que cada um tem da ARCO.

Nosso trabalho deve durar aproximadamente 1 hora e será dividido em quatro passos.

- Passo 1 – geração de ideias

Pensem silenciosamente sobre essa pergunta, que está escrita no quadro:

**“Quais são as características mais importantes da ARCO, que fazem com que ela seja diferente?”**

Agora, vocês receberão essa folha de papel (que não precisa ser identificada), na qual devem listar individualmente, todas as características que imaginaram.

- Passo 2 – registro das ideias

Depois que todos tiverem terminado de escrever, cada um vai ler suas ideias em voz alta e eu vou registrá-las no quadro.

No caso de ideias muito parecidas, ao invés de duplicar, poderemos complementar.

- Passo 3 – entendimento das ideias

Agora que listamos todas as ideias, iremos clarificá-las se necessário.  
“Alguém tem alguma dúvida a respeito dessa ideia ou gostaria de comentá-la?”

- Passo 4 – votação nas 10 ideias mais importantes
- Para finalizar, cada um de vocês receberá esse cartão no qual vai preencher:
- em que área da ARCO trabalha
  - há quanto tempo está na ARCO
  - se já trabalhou em outra ONG
  - uma lista com as 10 características (dentre todas as listadas no quadro) que, na sua opinião, definem a ARCO.
  - na frente de cada característica, indicar uma escala de importância de 1 a 10, ou seja:  
1 = a menos importante dentre todas  
10 = a mais importante dentre todas

## ANEXO II – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS DO GRUPO NOMINAL

### PESQUISA SOBRE IDENTIDADE DA ARCO ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE

VOCÊ TRABALHA NA ARCO:

HÁ MENOS DE 2 ANOS

HÁ MAIS DE 2 E MENOS DO QUE 8 ANOS

HÁ MAIS DE 8 ANOS

NA ÁREA DE: \_\_\_\_\_

JÁ TRABALHOU EM OUTRA ONG?

SIM.

NÃO. NUNCA TRABALHEI EM OUTRA ONG.

CARACTERÍSTICAS DA ARCO QUE CONSIDERO ESSENCIAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA *

**\* 1 = a menos importante e 10 = a mais importante**

## ANEXO III – PESQUISA QUALITATIVA COM *STAKEHOLDERS* EXTERNOS

### Roteiro para realização de entrevista semi-estruturada

#### Dados demográficos:

Sexo       Fem       Masc.

Grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

#### Sobre o relacionamento

1. Tipo de relacionamento com a Arco: aluno, mãe de aluno, fornecedor, doador, parceiro ou voluntário estrangeiro?
2. Há quanto tempo se relaciona com a Arco?
3. Como você conheceu a Arco?

#### Sobre produtos e serviços

4. Qualidade do atendimento prestado pela Arco. Como é para você?
5. O que mais chama sua atenção no trabalho realizado pela Arco?

#### Sobre o ambiente de trabalho

6. Qual a sua opinião sobre os funcionários da Arco em geral?
7. A Arco realmente se preocupa com eles?

#### Sobre visão e liderança

8. Você acha que a Arco é bem administrada? Por que?
9. Como é a força da Arco nessa região?

#### Sobre desempenho financeiro

10. Você sabe de onde vem o dinheiro da Arco?
11. Você acredita que ela vai continuar existindo nos próximos 10 anos?

#### Sobre responsabilidade social

12. Na sua opinião, a Arco se importa com aquelas pessoas da comunidade que não são seus alunos? Por que?
13. Você acredita que a Arco realmente faz diferença para pessoas como você?

#### Sobre o conceito de reputação

14. Existe alguma coisa que você considere negativa na Arco? Se sim, qual e por que.
15. Você recomendaria a Arco para outras pessoas da sua família? Por que?
16. Boa reputação é quando alguém tem um bom conceito, que gera confiança nas pessoas. Na sua opinião, o que é mais importante para uma instituição ter boa reputação?