

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Joana Deppe Alves

**Comunicação Organizacional: Análise da Comunicação
da Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural**

Porto Alegre

2009

Joana Deppe Alves

**Comunicação Organizacional: Análise da Comunicação
da Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientador: Profº Drº.Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social

Departamento de Comunicação Social

Curso Comunicação Social habilitação em Relações Públicas

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Como a Comunicação é empregada pela organização ABIC para promover seu posicionamento de mercado, sua imagem e o consumo de seus serviços?, elaborado por Joana Deppe Alves, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Banca Examinadora:

Prof^o Dr^o Rudimar Baldissera

Prof^a Dr^a Helenice Carvalho

Prof^a Dr^a Sandra de Deus

Porto Alegre, 07 de dezembro de 2009

AGRADECIMENTOS

À minha família, aos meus irmãos pelo apoio e amor incondicional.

Ao meu avô Arlindo e avó Martha *in memorium* por terem passado adiante valores
como a ética e os estudos

Ao meu orientador Rudimar pelas sábias contribuições acadêmicas, paciência e
confiança.

À minha irmã de coração Bruna, muito obrigada pelo apoio e amor fraterno.

Aos meus queridos amigos, obrigada pelo companheirismo e amizade.

Aos colegas e amigos da ABIC pela compreensão, ajuda e suporte.

À minha mãe, por ensinar o caminho, por seu eterno amor
e por ser a minha maior inspiração.

À Deus pela eterna oportunidade de aprimorar-me.

RESUMO

Este trabalho monográfico apresenta um estudo realizado em uma organização que promove programas de intercâmbio no exterior, com o objetivo de verificar como a comunicação é empregada por ela para promover seu posicionamento de mercado, sua imagem e o consumo de seus serviços. A metodologia utilizada foi a de revisão bibliográfica e estudo. O aprofundamento neste estudo foi feito através de análise de conteúdo, entrevista com o gerente geral da organização e aplicação de questionário com um de seus públicos de interesse. Para fundamentar melhor este trabalho, a primeira parte correspondeu à revisão bibliográfica abordando dois aspectos principais: a comunicação em nível de organização e cultura; e, a comunicação em nível estratégico, imagem e posicionamento de mercado. Ao final deste estudo concluiu-se que a forma como é empregada a comunicação nos meios/ processos de comunicação da organização contribuem para seu posicionamento de mercado e reforçam a sua marca, pois apresentam coerência de discurso, influenciando a construção de imagem positiva e dirigindo ações de comunicação aos públicos de interesse.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional. ABIC. Posicionamento de Mercado. Imagem.

ABSTRACT

This study introduces a case study of an organization that promotes exchange programs abroad. It aims to verify how communication is employed to promote its market position, image and purchase of its services. The methodology used consists of bibliography review and case study. This study comprehends a content analysis, interview with organization's general manager and the application of questionnaire with specific group of stakeholders. In order to get it better founded, its first part consists of a theoretic review from two main perspectives: communication on an organizational and cultural basis; and communication as strategy, position in the market and as an image building. By the end of this study it came to the conclusion that the way communication is employed by the organization contributes to positioning it into the market and reinforces its trademark, showing coherence on its speech, helping to build a positive organizational image and addressing its communicational actions towards those stakeholders.

Key-words: Organizational Communication. Organizational Culture. ABIC. Market Position. Image.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Logomarca da ABIC..... | 56 |
| Figura 2 - Página principal do Website da ABIC..... | 58 |
| Figura 3 - Formulário de cadastro do Website..... | 60 |
| Figura 4 - Página Chat Online ABIC..... | 62 |
| Figura 5 - Página do perfil de usuário ABIC no Orkut..... | 65 |
| Figura 6 - Página do perfil comunidade da ABIC no Orkut..... | 66 |
| Figura 7 - Página do perfil ABIC no Facebook..... | 68 |
| Figura 8 - Página do perfil da ABIC no Twitter..... | 70 |
| Figura 9 - Newsletter ABIC | 71 |
| Figura 10 - Folder Institucional..... | 72 |
| Figura 11- Folder Programa Famílias Hospedeiras..... | 73 |
| Figura 12 - Folder London Live..... | 74 |
| Figura 13 - Cartaz Programas de Intercâmbio..... | 76 |
| Figura 14 - Cartaz Programa Famílias Hospedeiras..... | 77 |
| Figura 15 - Cartaz Clube de Vantagens..... | 78 |
| Figura 16 - Banner Programas de Intercâmbio e Famílias..... | 82 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL | 12 |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL | 18 |
| 2.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 3 COMUNICAÇÃO, IMAGEM E MARCA | 29 |
| 3.1 CONSUMO E IMAGEM..... | 34 |
| 3.2 POSICIONAMENTO E GERENCIAMENTO DE MARCAS | 35 |
| 3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 41 |
| 4 METODOLOGIA | 44 |
| 4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO | 44 |
| 4.2 VARIÁVEL DE INFERÊNCIA | 46 |
| 4.3 QUESTIONÁRIO | 47 |
| 5 A COMUNICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERCÂMBIO CULTURAL- ABIC | 48 |
| 5.1 A ORGANIZAÇÃO ABIC, CULTURA E CENÁRIOS | 48 |
| 5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA ABIC..... | 55 |
| 5.2.1 Logo e Slogan | 55 |
| 5.2.2 Website | 57 |
| 5.2.3 Chat Online | 62 |
| 5.2.4 Orkut..... | 63 |
| 5.2.5 Facebook..... | 66 |
| 5.2.6 Twitter..... | 68 |
| 5.2.7 Newsletter | 70 |
| 5.2.8 Folder Institucional | 71 |
| 5.2.9 Folder Programa Família Hospedeira | 73 |
| 5.2.10 Folder Programa <i>London Live</i> | 74 |
| 5.2.11 Cartaz Programas Intercâmbio..... | 75 |
| 5.2.12 Cartaz Famílias Hospedeiras | 76 |
| 5.2.13 Cartaz Clube de Vantagens ABIC | 77 |
| 5.2.14 Spots na Rádio Pop Rock (107.1 FM)..... | 78 |
| 5.2.15 Eventos e Banner Intercâmbio e Famílias..... | 80 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.16 Atendimento no Escritório, Telefone, Email e Indicação Pessoal..... | 82 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 86 |
| REFERÊNCIAS..... | 89 |
| ANEXOS | 93 |

1 INTRODUÇÃO

De acordo com dados da organização mundial do Turismo¹, apesar da crise financeira mundial do último ano (2008/2009), o mercado tem se reaquecido e o turismo internacional está voltando a crescer. Fatores como a taxa cambial favorável, parcelamentos de passagens aéreas, facilidades em obter vistos, além de lugares distintos como negócios, convenções, programas interculturais, destinos diversos, aprendizado de um novo idioma tem contribuído para o aumento da preferência de brasileiros por viagens ao exterior.

Por consequência disso, é crescente o nicho de mercado em que se inserem escolas de idiomas, agências de viagens, agências de intercâmbio e programas no exterior ofertando uma gama de pacotes e serviços em diferentes destinos do globo, com cada vez mais atrativos que estimulem a procura, chamando a atenção dos interessados através de programas diferenciais, como curso de inglês unido a um safári na África, por exemplo². Frente a essa demanda, é natural que a concorrência de mercado seja acirrada e que esses estabelecimentos busquem diferenciais para atrair seu público.

A Associação Brasileira de Intercambio Cultural- ABIC é uma das organizações que atua neste segmento de mercado. Fundada em 1987, sob pilares como a interação entre culturas e paz entre os povos, ela tem por objetivo principal a promoção de programas no exterior que proporcionem experiência de vida, estimulando o aprendizado do indivíduo em prol da harmonia coletiva³.

A fim de verificar como a ABIC tem trabalhado a comunicação com seus públicos para seu benefício, este estudo monográfico tem como problema de pesquisa: “Como a Comunicação é empregada pela organização ABIC para promover seu posicionamento de mercado, sua imagem e o consumo de seus serviços?”

E, sob este ponto de vista, tem-se por objetivo principal verificar como a comunicação é empregada pela ABIC para promover seu posicionamento de

¹ Disponível em <http://www.unwto.org/index.php> . Acesso em: 20 nov. 2009.

² Disponível em <http://www.capestudies.com/page/en/activities/onedaysafari/> . Acesso em: 20 nov. 2009.

³ Disponível em www.abic.org.br . Acesso em: 20 nov. 2009.

mercado, sua imagem e o consumo de seus serviços. Os objetivos específicos do projeto foram traçados para refletir sobre a noção de comunicação e cultura organizacional; refletir sobre a noção de comunicação estratégica, imagem e gestão de marca; identificar e analisar os processos de comunicação empregados pela ABIC, e verificar o posicionamento de marca atualizado pela comunicação da instituição.

A metodologia utilizada foi a de revisão bibliográfica e estudo sobre a organização. O aprofundamento neste estudo foi feito através de análise de conteúdo, entrevista com o gerente geral da organização, aplicação de questionário com um de seus públicos de interesse e, ainda, algumas observações foram feitas a partir da minha percepção enquanto ex-intercambista e ex-funcionária da organização. Importante salientar que as entrevistas foram aplicadas apenas após a conclusão da análise dos meios, como forma de evitar qualquer tipo de influência nos resultados desta. Dessa forma, este trabalho monográfico teve sua estrutura dividida em seis capítulos, sendo que o primeiro e o último correspondem à introdução e às considerações finais, respectivamente.

O segundo capítulo corresponde à fundamentação teórica pautado pela contextualização da organização no âmbito em que se encontra, abordando a comunicação em nível de organização e cultura, tendo como referências bibliográficas principais autores como Schein, Kunsch, Scrofernecker, Baldissera, Curvello, Freitas, Marchiori e Oliveira.

O terceiro capítulo tem por foco a comunicação em nível estratégico, imagem e posicionamento de marca, cujo estudo bibliográfico é referenciado por autores como Kotler, Vásquez, Campos e Gomes.

O quarto e o quinto capítulo consistem na metodologia e aplicação de estudo da ABIC por identificação e análise dos meios de comunicação da organização, sua posição enquanto produtora de bens simbólicos, e a imagem que reproduz perante o público que consome seus produtos, através de referências bibliográficas como Bardin, Dondis e Recuero.

Por fim, com intuito de contextualizar o leitor para o estudo em questão, durante todo o texto, sempre que forem possíveis, os exemplos empregados para a reflexão serão da ABIC, assim como suas análises.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para compreender os processos comunicacionais em determinada organização é importante refletir sobre conceitos de comunicação e organização. E, sob este foco, de acordo com Scroferneker (2008), a comunicação é para Marcondes Filho (2008, p.22)⁴ “[. . .] antes, um processo, um acontecimento, um encontro feliz, um momento mágico entre duas intencionalidades [. . .] ela vem da criação de um ambiente comum em que dois lados participam e extraem algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar das diferenças individuais se manterem.”

Sob a perspectiva do termo “Organizacional”, segundo Kunsch (2003a, p.150) “[. . .] aplica-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito que se denomina ‘empresa’.”

Assim, para a referida autora, a comunicação organizacional pode ser vista como um objeto de pesquisa, uma área de estudo onde é processado o ato comunicacional através da análise, funcionamento e processo da “disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2009, p. 135) dentro dessas organizações e entre as mesmas e seus públicos.

Quanto à conceituação de Comunicação Organizacional, Kunsch (2003a, p. 149) afirma que, “[. . .] como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno da comunicação dentro das organizações no âmbito da sociedade global.” Ao ser elaborada pelas organizações, segundo a autora,

a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003a, p. 150).

⁴ MARCONDES FILHO, Cyro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos? Uma reflexão sobre o processo de individualização e formação.** São Paulo: Paulus, 2004 *Apud* SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O Diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, 146p.

A comunicação organizacional pode ser entendida para Kreps (1995) *apud* Scroferneker (2008)⁵ como uma forma de informar diferentes públicos sobre as transformações que esta sofre, sendo caracterizada com uma fonte de informação a estes diferentes públicos.

Na expressão comunicação organizacional há um programa complexo embutido: comunicar e organizar. Comunicar é por si um processo de organização. Implica escolher um repertório de conhecimentos, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo. O discurso será organizado conforme os fins em jogo: convencer, seduzir, enternecer, disciplinar, punir, emocionar. Essa organização discursiva pode ser espontânea, como na maior parte dos atos comunicativos de cada ser humano em situação de diálogo, ou calculada, o que ocorre quando se age racionalmente com o objetivo de se alcançar resultados comunicacionais previamente fixadas. (SILVA, 2008, p. 8)

Já para Baldissera (2009, p. 135), a comunicação organizacional pode ser vista como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. A disputa, a partir desta análise, pode ser pensada pela relação construída entre organização-interlocutor em um ambiente que gera processos complexos de conflito e cooperação, afastando-se da premissa da simples troca de informações, e, os atores sociais envolvidos em tal disputa, em um determinado contexto e local, apresentam idiossincrasias que influenciam na interpretação do processo comunicacional, por partirem de diferentes contextos e formação, sejam eles sociais, geográficos, culturais. Para Baldissera (2008, p. 34),

os sentidos que serão individuados, em disputa interpretativa, sofrerão influências das escolhas que esses sujeitos realizarão (conscientemente ou não) a partir de seus lugares eco-sócio-histórico-culturais e de suas competências (psíquicas, lingüísticas,

⁵ KREPS, Gary L. **La Comunicación en las organizaciones**. 2ª ed. Wilmington, Delaware, USA: Addison-Wesley Ibero Americana, 1995. *Apud* SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O Diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, 146p.

fisiológicas etc). Isto é, a disputa de sentidos e a significação que será internalizada pelos sujeitos em relação de comunicação sofrerão perturbações e influências de um conjunto de elementos – força, tais como cultura, a história, o imaginário, a psique, as competências e os aspectos fisiológicos de cada sujeito.

O diálogo sustenta-se, assim, conforme afirma Silva (2008, p. 9) “[. . .] em uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte, vivências.” Constituindo através da relação dialógica entre sujeitos, com o reconhecimento do outro, em uma disputa de igual capacidade argumentativa, independentemente do nível intelectual que estes possuam. Prevalecerá, por fim, aquele que souber apresentar, dentro do discurso de autoridade, o melhor argumento.

O processo comunicacional entre organização e indivíduo, de acordo com Oliveira (2007) pode ser igualado às interações feitas a partir das informações e relações entre os sujeitos e a organização. Ainda para a autora, existe um modelo de interlocução em que o indivíduo que recebe a informação passa a ser o sujeito de todo o processo comunicacional para “[. . .] compartilhar informações, interesses e demandas, visando à construção de sentido, favorecendo o entendimento que se pretende atingir.” (OLIVEIRA, 2007, p. 28).

Sob este modelo comunicacional-relacional, podem-se destacar as práticas de ações de responsabilidade ambiental e social, adotadas e executadas por diversas empresas como forma de aproximarem-se, cada vez mais destes públicos, gerando um discurso que traga entendimento e interação entre as partes.

Além disso, as preocupações não somente sócio-ambientais, como também a análise frente às transformações climáticas e crises financeiras a que o mundo tem passado, refletem as mudanças que devem ser adotadas para que também a cultura dessas organizações se transforme. A adoção de práticas de responsabilidade social e cuidados com o meio ambiente refletem “na conduta ética e profissional” com a qual, de acordo com Oliveira e Paula (2007), tem de posicionarem-se essas organizações, fato este que aumentou após

A discussão sobre conduta empresarial ética e responsável que

ganha força nos anos 1990, como surgimento de responsabilidade social e relacionamento das organizações com os atores sociais regulamentações e legais e regras de governança corporativa, normas e padrões que estabelecem referências e condicionantes (.) surge também o conceito de *accountability*, se refere a “conduta transparente”, interação constante com os ‘atores sociais’, ‘responsabilidade’ e prestação de contas organizacionais”. (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 10).

Além das práticas desenhadas por empresas para agir em prol da sociedade e meio ambiente, trazendo seu discurso de cumprimento com seus deveres para com a sociedade, e conseqüente aproximação desses públicos de interesse, as organizações também têm buscado outras formas comunicacionais, que não somente as mídias tradicionais para interagirem com esses públicos. Elas buscam adaptação frente a essas constantes mudanças de comportamento de indivíduos devido ao uso de novos recursos que dão acesso à informação.

Entra neste contexto, o conceito de comunicação estratégica, que Oliveira e Paula (2007) entendem como um processo necessário utilizado de maneira intencional e organizado pelas empresas para interação com os sujeitos.

Neste sentido, o avanço da tecnologia tem acelerado interações entre as pessoas, facilitando a busca a diferentes fontes de informação em uma constante transformação, mudando hábitos, comportamentos e até mesmo opiniões. Pode-se referir, principalmente, no caso da internet como meio– emissor de informação-, e, ao mesmo tempo, mediação, capaz de produzir sentidos que podem ou não ser legitimados pelo receptor, em processo de interações entre ambos.

Nessa perspectiva, além do aumento do fluxo informacional entre organização- interlocutor, é aberto um canal/espço de relação e, conseqüente, interação. Hoje em dia, já se pode comprar quase tudo que se quer, de uma caneta a uma máquina de lavar via rede *online* usando apenas alguns “clicks” para encontrar o que se deseja e efetuar, de fato, a compra. Associa-se a isso, de acordo com Bueno (2009, p. 370)

a facilidade da busca e da compra propiciada por sistemas como Google e Yahoo e à existência de formidáveis lojas online em que se

pode adquirir quase tudo. As facilidades de aquisição e a redução dos custos aumentaram brutalmente o número de compradores para qualquer coisa.

Em outro nível, porém através do mesmo meio, é importante analisar a crescente busca por redes de relacionamentos que, segundo Oliveira e Paula (2007) têm estimulado a interação entre indivíduos, formando grupos que interagem e trocam informações, e que têm adquirido diversos papéis sociais, de acordo com de interesses e afinidades de cada um.

A partir desta análise, pode-se inferir que o aumento da busca por relações virtuais tem estimulado a criação de diversas redes sociais pela *internet*, as quais tem sido o espaço escolhido por muitas empresas para focarem estratégias de comunicação e entenderem melhor seus públicos de interesse. Exemplo disso são as redes como o *Orkut*, *Facebook*, *Twitter*, *MSN* ou mesmo as de cunho profissionais como o *Linkdln*, *chats online* e *blogs* variados.

A relação tecnologia versus informação intensifica segundo Oliveira e Paula (2007) a produção e o acesso às informações, gerando a necessidade de adaptações comunicacionais nas organizações nunca pensadas anteriormente. As mídias sociais têm apresentado papel importante nos processos comunicacionais, trazendo informações que agregam valor no momento da aproximação das organizações com seus públicos, pois são instrumentos que, além de gratuitas, permitem o acesso à informação e a relação com esses públicos.

E, dentro destes modelos há a transformação de receptor a sujeito no processo comunicacional, cuja argumentação traz a interação de interlocutores que, de acordo com Habermas (1989) *apud* Oliveira e Paula (2007, p. 28)⁶, afirma serem “[. . .] sujeitos capazes de falar e agir que se entendem mutuamente sobre algo no mundo.”

⁶ HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. *Apud* OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O Que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2007. 78p

Veiga (2004) *apud* Oliveira e Paula (2007, p. 26)⁷ afirma que “[. . .] a comunicação organizacional é fundamentada para criação e manutenção de um vínculo social, pois a sociedade só existe nos e pelos atos sociais [. . .]”, o que reforça a importância dos espaços de interlocução. Estes são ambientes que, ao fim, proporcionam disputa, relação, complexidade comunicacional que permeiam os sujeitos e que constituem todo o processo.

A exemplo disso, a Associação Brasileira de Intercambio Cultural - ABIC, objeto de estudo deste trabalho, apresenta uma ferramenta interativa comum entre usuários da internet que é o *chat online*, que propicia a conversa em tempo real com seus públicos para esclarecimento de dúvidas, informações sobre seus programas, valores, dicas de viagem, entre outras informações⁸. Este é um canal de fácil acesso, gratuito e que permite trazer à organização o perfil desse público, suas necessidades e desejos em “[. . .] um espaço comum de troca de experiências e vivências, onde se torna possível a negociação e o entendimento.” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 27), no qual se constrói um ambiente comum de comunicação, gerando interação social e maior entendimento entre as partes.

Ainda para a referida autora, assim como a relevância dos espaços de interlocução para interação e manutenção do encontro entre sujeitos, existem os processos de comunicação organizacional que podem avançar ou não dentro das organizações de acordo com a visão, competências, conhecimentos e habilidades dos profissionais que nelas se encontram. Neste sentido, pode-se pensar que

a Comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Além disso, favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitam a validação pública de sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e

⁷ VEIGA, Roberta de Oliveira. **O pensamento da comunicação: da linearidade à complexidade.** Belo Horizonte: PUC/Virtual, 2004. *Apud* OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O Que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2007. 78p

⁸ Disponível em www.abic.org.br. Acesso em: 24 out. 2009.

objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com as quais interage. (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Ao definir processos, a autora enfatiza a transformação das relações que, anteriormente eram baseadas no conteúdo informacional e que, nos dias atuais, encontram-se atores sociais (inter) relacionando-se em um ambiente em que,

na tentativa de responder às variadas demandas comunicativas decorrentes dessas transformações, a comunicação organizacional avança para uma dimensão estratégica, que agrega, ao caráter, técnico-instrumental, uma concepção interativa e relacional. (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 6).

É importante destacar a transformação da conceituação de comunicação e suas interfaces à medida que as teorias de comunicação avançam. O processo como um todo deixa de ser conceituadamente uni(bi)direcional, passando a ser visto como um processo de confronto de sentidos que provoca a interação desses indivíduos através do diálogo, fazendo com que o interlocutor deixe de ser meramente um receptor, mas sim um agente de um processo relacional. A mensagem, para Oliveira e Paula (2007) deixa de ser apenas recebida, mas analisada, pensada e respondida através de comportamentos, ações dos interlocutores.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao trabalhar cultura, Curvello (2006, p. 253) destaca duas distintas vertentes teóricas para se pensar a respeito. A primeira, ele define como “[. . .] um sistema de idéias em que os campos sociais e culturais são distintos, mas inter-relacionados.” Já a segunda, define-se como um “[. . .] sistema sociocultural, em que a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos”.

Para Schein (1986) *apud* Curvello (2006, p. 254)⁹ a cultura ocorre em três níveis distintos. O primeiro, segundo o autor, ocorre no âmbito dos artefatos visíveis (lugar, ambientação, *layout*, padrões de comportamento, vestuário e documentos). O seguinte nível refere-se à forma como as pessoas comportam-se em reuniões, entrevistas, discursos. Por fim, o conceito dos pressupostos inconscientes que agem sob a percepção, pensamento, sentimento dos indivíduos elaborados conscientemente, entretanto, conforme o tempo passa, eles também são incorporados pelo inconsciente.

Como sistemas orgânicos, as organizações produzem suas próprias interações, administrando processos comunicacionais e transformações internas. Entretanto, a forma como produzem significados varia, pois ela está vinculada às características que cada instituição adquire ao longo dos anos, aos seus valores, seus princípios, à maneira como se comporta o grande grupo; enfim, à sua cultura que, segundo Schein (1985, p. 8) “[. . .] aprendida, ela evolui com novas experiências e pode ser mudada se uma pessoa entender a dinâmica do processo de aprendizado.” Ainda para o referido autor, “[. . .] a palavra cultura pode ser aplicada a qualquer grupo social que teve a oportunidade de aprender sobre si próprio e estabilizar a visão que tem de si mesmo e do ambiente que o circunda-seus pressupostos básicos”. (SCHEIN, 1985, p. 8). Sob este viés, Schein (1985, p. 9) define cultura organizacional como

um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

⁹ SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 358p. *Apud* CURVELLO, João José Azevedo. **O Desvendar das Culturas Organizacionais**. In: BARROS, Antonio e DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. P. 253-268.

Neste contexto, o autor acredita que os pressupostos são os principais elementos de análise para definir a cultura dentro das organizações, pois influenciam processos decisórios. Aquilo que foi bem executado dentro de uma organização, de modo a trazer recompensa, segurança é a maneira como a organização começa a se comportar daquele momento em diante. Dessa forma, os processos vão sendo incorporados, pois dependem da interação do indivíduo com o meio em que ele vive. E, assim, tanto as pessoas, como os processos e a cultura se movem, em constante transformação.

De acordo com Schein (1986) *apud* Freitas (2007, p. 18)¹⁰, essas verdades dispensarão questionamentos e não serão mais “[. . .] problematizadas, politizadas. Elas ficam congeladas no tempo e no espaço como se fossem absolutas e não relativas a uma época, a um contexto histórico específico e ao conhecimento disponível naquele dado momento.”

Alvesson (1987) *apud* Freitas (2007, p. 8)¹¹ afirma que o interesse por transformações não são somente econômicos, pois há uma suposição de que o conteúdo da teoria das organizações é “[. . .] decidido por alguns determinantes não-científicos do tipo de condições sociais características em dado momento, somados à identificação dos pesquisadores com ideologias dominantes na sociedade.”

Com o aumento da complexidade do trabalho dentro de grandes empresas, unido ao contínuo processo de relações interpessoais entre chefes e subordinados surge, segundo Freitas (2007), a necessidade das organizações encontrarem a solução para questões de nível gerencial, principalmente, dentro de um contexto globalizado, com o fácil acesso aos demais países, conquistas de novos mercados, competições acirradas. O resultado é a aceleração da economia e a quebra de

¹⁰ SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 358p. *Apud* FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

¹¹ ALVESSON, M. **Organization: from substance to image**. *Organization Studies*, 11(3):373-94, 1990. *Apud* FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

paradigmas culturais que, em contramão, Alvesson (1987) *apud* Freitas (2007, p. 8)¹² afirma que

influencia uma série de tendências: redução do significado da religião e da sua moral, redução da significação dos papéis sexuais, mudando padrões aceitos de autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos culturais específicos de classe, declínio da ética do trabalho, institucionalização de uma forma de vida mais consumista e hedonista.

Ao analisar cultura organizacional, Freitas (2007) traça os elementos que a constituem. Dentre eles, os mais importantes para essa conceituação são os valores, as crenças/pressupostos, ritos, rituais/ cerimônias, sagas/ heróis, histórias, tabus e as normas.

Por valores entende-se, de acordo com Freitas (2007, p.17) “A filosofia da organização, aquilo que é importante para o sucesso da organização.” Tudo o que ela quer transmitir aos seus *stakeholders*, a maneira como pensam para atingirem o sucesso. Dentro de valores pode-se compreender, além das políticas internas adotadas pelas corporações, a maneira com que elas se comunicam com seus públicos que, neste caso, pode ser vista, segundo Freitas (2007), como os slogans das marcas que geralmente trazem a mensagem que condizem com sua missão e identidade organizacionais.

Já as crenças e os pressupostos podem ser analisados como “[. . .] aquilo que é tido como verdade na organização.” (FREITAS, 2007, p. 17). Ela está presente em todos os âmbitos que constituem uma organização – desde a maneira de execução do trabalho, na forma com que ela trata seus clientes internos e externos, na competência de seus produtos e serviços, assim como na arrecadação de lucros e no seu sucesso econômico.

¹² ALVESSON, M. **Organization: from substance to image**. Organization Studies, 11(3):373-94, 1990. *Apud* FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Entre ritos e rituais compreendem todos os eventos internos e externos, formais e informais dos quais a organização participa. Podem ser divididos, de acordo com Freitas (2007, p. 19) “por rituais de passagem, reconhecimento, integração, renovação e degradação”. A passagem condiz geralmente com a entrada de novas pessoas ao grupo e a maneira com que esse indivíduo é recebido pelos demais membros da equipe. Por reconhecimento estão todas as ações de incentivo e premiações aos funcionários. A integração são datas comemorativas como aniversários; já as reuniões, comuns para alinhamento dos grupos em grandes empresas, são caracterizadas como os rituais de redução de conflitos e também rituais de renovação, quando o intuito é abrir novas frentes.

Dentro de outros elementos da cultura, ainda, destacam-se as sagas e heróis que, de alguma forma “[. . .] personificam valores e condensam a força e a coragem organizacionais.” (FREITAS, 2007, p. 22) de uma dada organização, assim como as histórias, que fazem parte de informações que pertencem a certa organização e que mantêm viva boas práticas que a fizeram suceder. Por vezes, essas declarações são compartilhadas com o público internos através de murais, newsletters, intranet e, para o público externo, principalmente grandes empresas, se comunicam através de mídias tradicionais como o jornal, a rádio e a televisão.

Tão importante quanto os valores, pelo fato de ditar comportamentos dentro de uma organização, porém, neste caso, em sentido inverso, estão os tabus, que, segundo Freitas (2007) existem, porém são evitados em ser falados dentro da instituição mesmo que exista uma regra clara sobre o que é aceito ou não dentro dela. De acordo com a autora,

os tabus raramente são citados na história das empresas e alguns temas causam mal-estar tão logo são mencionados, tais como: discriminação e/ou preconceito racial ou sexual, prática de assédio sexual ou moral, corrupção, fraudes, práticas de missionárias desumanas e humilhantes, tragédias organizacionais. (FREITAS, 2007, p. 28).

Faz parte da cultura da ABIC, por exemplo, manter um diálogo aberto com seu público interno de forma particular, em reuniões fora do horário de expediente, entre gerente geral e funcionário, com intuito de evitar desgaste e apaziguar os ânimos, caso tenha havido qualquer mal-entendido ou caso algum funcionário tenha sofrido algum tipo de discriminação, seja por raça, cor, opção sexual ou qualquer outro gênero.¹³

Retomando à autora, por fim, o último elemento constituinte dentro da cultura organizacional são as regras e normas implícitas ou não dentro de uma organização, cujo comportamento deve ser estabelecido por ela.

As normas seguem como guia de boas práticas, como um manual que rege o comportamento dos seus funcionários e que podem ser faladas, escritas e ensinadas no dia-a-dia da organização. Nessa perspectiva, para Baldissera (2009, p. 1)

não apenas a cultura organizacional é resultado da cultura do meio sociocultural de onde procedem as lideranças organizacionais e/ou onde a organização está inserida, mas que a própria cultura do meio passa a ser perturbada, em diferentes intensidades, pela cultura organizacional, especialmente à medida que essa organização assume visibilidade e legitimidade de modo a ser reconhecida como referência.

Este é o caso de muitas empresas que buscam desenvolver projetos que tragam visibilidade em trabalhos com a comunidade em seu entorno. A ABIC trabalha em um projeto específico executado a cada dois anos, o qual proporciona um jovem porto-alegrense que atua ativamente em sua comunidade, em uma dada organização da sociedade civil (OSC), a experiência de realizar atividade voluntária no exterior, custeado pela organização em parceria com o comitê internacional europeu de trabalho voluntário.¹⁴

Em um ambiente em que indivíduos compartilhem experiências e ao mesmo tempo conflitam, a comunicação age como vínculo principal deste processo,

¹³ Informação oral concedida em entrevista com gerente geral da organização em: 21 nov. 2009.

¹⁴ Informação disponível no folder institucional da ABIC (figura 8).

possibilitando as trocas socioculturais entre organização e interlocutores. Assim como afirma Baldissera (2009, p. 4),

pode-se dizer que a sociedade realiza-se em rede (é rede) e a comunicação como processo central, isto é, tem na comunicação a própria possibilidade de existência, permanência, e transformação. Os sentidos que circulam nos processo de comunicação são apropriados/internalizados pelos indivíduos-sujeitos, em diferentes relações e tensões (disputas, (re)construções, resistências, aproximações, colaborações), e, novamente, postos em circulação de modo que os valores socioculturais sejam permanentemente (re)construídos estruturando a própria sociedade.

A gênese de uma organização está diretamente relacionada à sua cultura. Ao ser criada, a organização surge sob alicerces como missão, visão, objetivos e valores que a sustentam. Essas são definições que a norteiam, e, à medida que os indivíduos vão sendo escolhidos para fazerem parte da organização, interagir com ela, entrar, compartilhar suas vivências, ela se transforma e, segundo Freitas (2007), outras definições surgirão e estas serão tomadas sempre pelo grande grupo. Assim, a cultura organizacional vai sendo moldada com tempo, junto aos seus líderes e dirigentes, e é dentro deste conceito que, Schein (1985) *apud* Freitas (2007)¹⁵ refere-se à cultura dentro deste organismo vivo, podendo ser adaptada tanto internamente quanto externamente, a partir das definições que serão replicadas por um novo gerente ou administrador, por exemplo. Ou seja, partindo desta análise,

um primeiro conjunto de definições servirá de alicerces para outras definições que surgirão tomadas pelo grupo, já sem consultar os sócios ou fundadores ou idealizadores, mas com base em mensagens que foram explicitadas por eles a respeito da direção que a organização deve seguir, do que é considerado importante naquele grupo e quais os limites do que é aceitável. Ou seja, ocorre uma aprendizagem que reforça aquilo que funciona e que é considerado válido, como a forma de agir. Assim, se os fundadores acreditam que

¹⁵ SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 358p. *Apud* FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

o sucesso do seu negócio está em fornecer ao cliente um serviço impecável ou na maneira como seus empregados são tratados, o grupo tenderá a repetir o que eles consideram a causa do sucesso. Pois o grupo cria uma parte da cultura e ela será um saber desse grupo tanto mais arraigado quanto mais estáveis forem as respostas aos problemas enfrentados e a intensidade de aprendizagem coletiva; no futuro, isso poderá vir a ser uma dificuldade, caso necessite essa organização de uma mudança drástica.” (FREITAS, 2007, p. 33-34).

Como parte do aprendizado coletivo e a tomada disso como cultura da organização estão o fato de a Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural manter o programa de recepção de jovens estrangeiros em hospedagem de famílias voluntárias.¹⁶ Esta foi uma experiência vivida pelo fundador da organização e que 21 anos mais tarde permanece como parte da sua cultura.

Esse exemplo serviu para mostrar que a cultura organizacional reúne, assim, elementos como comportamento, crenças e valores que são transmitidos ao grupo. Entretanto, ao analisá-la dentro de cada organização é necessário, assim como afirma Freitas (2006) pensá-la singularmente. Cada organismo vivo apresenta um conjunto de particularidades que o compõem, com características distintas desde os criadores /fundadores, os mitos, os heróis, os fluxos de comunicação e a escolha de seus líderes.

Schein (1985) *apud* (Freitas) 2007¹⁷, ao definir o nível de influência da cultura dentro de uma organização, afirma que a intensidade desta está diretamente ligada à sua criação e à figura de seu fundador, idealizador ou primeiro administrador. Em analogia, assim como uma criança cresce reproduzindo os comportamentos de seus genitores e esses, por certo momento, refletem a sua identidade, em uma instituição privada, pública, com ou sem fins lucrativos acontece o mesmo. Ela nasce e reproduz a cultura de seus criadores e no início de sua existência ela (cultura) passa a ser a sua identidade. Ao crescer, a criança conhece outras pessoas, cria novas

¹⁶ Disponível em www.abic.org.br . Acesso em: 27 out. 2009.

¹⁷ SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 358p. *Apud* FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

amizades; assim como a organização, que recebe novos membros, gerentes e diretrizes. A criança e a organização se desenvolvem e, pelo caminho que traçam vão adquirindo novos elementos os quais moldam e transformam suas identidades.

2.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização, assim como os indivíduos, possui experiência, conhecimento, habilidades e comportamentos particulares passados adiante aos seus membros, colaboradores, ao longo dos anos, em um processo de constantes transformações – pessoas são admitidas/demitidas, as lideranças são trocadas, o negócio é remodelado, o mercado sofre instabilidades, a moeda se altera. Enfim, o sistema a que pertencem sofre alterações constantemente que implicam na formação de uma cultura que, para muitos autores, é a própria cultura da organização.

Ao falar sobre a formação de uma organização, Baldissera (2009, p.136) afirma que

as organizações são produto e produtor da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras. À medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro) agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a. Na base parece estar a noção de relação, isto é, ao entrar em relação os sujeitos transformam o entorno que os transforma- constroem a sociedade que os constrói-, em permanentes processos de (des/re) organização.

A forma como a organização se posiciona frente aos seus diferentes públicos reflete, mesmo que parcialmente, a sua cultura. O comportamento que tem perante seus funcionários, fornecedores, concorrentes, clientes, as experiências que cada uma vive, unida à maneira de conduzir projetos, gerar resultados, compor sua equipe e liderar um mercado são exemplos de cultura organizacional.

Uma vez que processo de comunicação organizacional, por si só, implica interação entre organização- sujeito, em constante disputa de significados em um ambiente em que o melhor discurso prevalece, fica claro que há formação de cultura, pois

a cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada. (MARCHIORI, 2008, p. 2).

Ao passo que os indivíduos (inter) relacionam-se, a comunicação surge como parte crucial do processo de formação da cultura, pois assim como a autora afirma, ela só pode ser formada “[. . .] a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, a comunicação baseia-se na compreensão.” (MARCHIORI, 2008, p. 2). Ainda para a referida autora, é relevante pensar na comunicação da organização como o processo que envolve a maneira com que as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho e a imagem que elas têm perante essa organização.

Nesse mesmo viés, ao unir conceitos de comunicação e cultura organizacional, de acordo com Marchiori (2006a) *apud* Scroferneker (2008, p. 23-24)¹⁸ afirma que

é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que a compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem. [. . .] a comunicação produz cultura que produz a comunicação da organização.

¹⁸ MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação organizacional. Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006a). *Apud* SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O Diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, 146p.

Frente a essas questões, parece evidente pensar em mudança como a constante que permeia os conceitos que relacionam comunicação e cultura de uma dada organização. O tempo passa, a tecnologia avança a sociedade muda, o ambiente se modifica. A vida das pessoas e das organizações aparece em um contexto de transformação constante, assim,

se por um lado, as organizações se apresentam como resultados provisórios de cultura do grupo social em que se insere, por outro, tendem a, paulatinamente, influenciar a (re) elaboração da cultura e do imaginário desse mesmo grupo. Assim, é provável que, em um primeiro momento, os indivíduos que se articulam para criar uma organização tendam a fazer com que ela se realize a partir da cultura/do imaginário do(s) grupo(s) ao(s) qual (is) eles pertencem. Porém, à medida que essa nova organização se desenvolve, também passa a influenciar a cultura/imaginário do grupo no qual está inserida. (BALDISSERA, 2009, p.136-137)

Não obstante, o sujeito como produto e produtor do meio, assumindo o papel de autônomo e de alguém que dependente do meio está

deslocado de um lugar de passividade de simples reprodução, o sujeito é pensado como força em diálogo, e, por isso, também, propositivo e criador. Em relações e interações desorganiza/ (re) organiza a si mesmo e o seu entorno sociocultural, evitando sua cristalização. Atualizando diferentes níveis de consciência, influência, autonomia e dependência, constitui-se em agente da/ na estruturação da sociedade, da cultura, do imaginário e dos paradigmas. (BALDISSERA, 2009, p.148-149)

O indivíduo, sob essa perspectiva, mostra-se fundamental para formação da cultura de uma empresa, pois fica cada vez mais evidente o papel das organizações em trabalhar, de acordo com Marchiori (2008) para a concretização de objetivos que sejam iguais, tanto para funcionários assim como para a empresa, contribuindo para a mudança de valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os processos de comunicação, ao mesmo tempo em que solidifica sua base e possibilita a sua evolução.

3 COMUNICAÇÃO, IMAGEM E MARCA

No contexto sócio-político atual, a força e a expressividade de uma organização tendem a ser dadas mais por imagens e representações que ela reproduz e transmite do que pelas conquistas, vitórias ou derrotas que acumula. É através do discurso organizacional que ela, instituição, interage com seus públicos em um ambiente de constante confronto de interesses, caracterizado, por sua vez, de acordo com Iasbeck (2007, p. 88) pela

[. . .] organização e a produção de informação em linguagens, com fim de explicitar e caracterizar intenções, desejos, crenças e convicções, modos de ser e atuar no mundo, enfim, como um conjunto organizado de textos [. . .] que expressa algo a respeito de quem o produz ou emite.

A partir dessa análise, é possível dizer que durante o processo comunicacional, o sujeito produz – em nível de consciência - a imagem, ou seja, “a configuração mental e, sobretudo, afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades” (IASBECK, 2007, p.88)

O conceito de imagem tratado aqui está vinculado não apenas à percepção visual de um objeto – como a cor de uma cadeira que é visivelmente percebida, por exemplo-, mas à representação que este tem em si, que não o visual, pois ao construir a imagem de uma instituição,

podemos encontrar aqui e ali configurações expressivas de tipo visual que contribuem para construir uma imagem, mas que não são a imagem ela mesma. Temos, além disso, material expressivo como emblemas (bandeiras, logos) e diagramas, que embora tenham grande significado para a compreensão do funcionamento semiótico da representação em geral, de forma alguma podem ser tomados como a representação visual correspondente à imagem pública do indivíduo a que se refere.(GOMES, 1999, p. 149).

E, sob esta perspectiva, a concepção dada às imagens ainda de acordo com este autor,

[. . .] se fazem com ações e com discursos, principalmente, e, além disso, com configurações expressivas que incluem, claro, elementos visuais, ao lado de outros tantos[. . .] claro que elementos visuais podem contribuir para a formação de uma imagem, desde que se submetam a uma conversão em indícios, pistas, sintomas de inferências lógicas. (GOMES, 1999, p.149).

Ao se criar a imagem de um indivíduo, toma-se como verdadeiro não apenas o que se vê sozinho, desprovido de significado, mas aquilo que parece ser através de interpretações subjetivas sobre o outro, unindo ao objeto (indivíduo) o significado da percepção, construindo assim, a representação no seu imaginário. Segundo Gomes (2004, p. 160) “[. . .] o emissor não produz a conclusão da inferência [. . .] mas dispõe os elementos de tal modo e com tal técnica que a instância subjetiva da recepção é levada, por força, a produzir a conclusão e a sentir o efeito que a emissão pretende.” E, ainda para o mesmo autor,

Chamamos de imagem de alguém ou de algo aquilo que algo ou alguém nos *parece* ser. Ora, sabemos que *parecer* e *ser* nem sempre coincidem e que sempre estamos tentando corrigir a nossa percepção tentando fazer com que a aparência se conforme cada vez mais com a “essência”. (GOMES, 1999, p. 154).

Ou seja, a partir desta análise pode-se dizer que se criam impressões sobre indivíduos e/ou instituições, por vezes, pelo que se vê e/ou se ouve, unindo a experiências prévias, informações que podem ser mudadas de acordo com percepções entre o “parecer” e o “ser”. Encontra-se, neste mesmo viés, a influência do discurso ao qual se depara, pois é através dele que “[. . .] o emissor não produz a conclusão, mas dispõe os elementos de tal modo e com tal técnica que a instância subjetiva da recepção é levada, por força, a produzi-la.” (GOMES, 1999, p. 160). Dessa forma, de acordo com o referido autor,

[. . .] mudamos, esperando corrigir, a nossa concepção sobre os outros. A imagem assim pensada, nada é senão uma tentativa de

apreensão da coisa mesma, conservando, justamente por isso, uma espécie de provisoriedade constante e essencial. (GOMES, 1999, p. 154).

Neste caso, parte das percepções de imagem de determinado objeto que são construídas pelos indivíduos estão intimamente ligadas à informação que ele, sujeito, tem acerca daquilo, e tão facilmente sofrerá alterações quanto menos souber a seu respeito, pois segundo Gomes (1999, p. 154)

quanto menor for o nosso conhecimento ou experiência direta da coisa mesma, quanto menor for a intensidade da nossa convicção a seu respeito ou quanto maior for a nossa flexibilidade mental e a nossa capacidade de suspender os preconceitos, tanto maior a nossa disponibilidade para a mudança das imagens dos outros, portanto, maior a provisoriedade essencial que as acompanha.

Tão importante quanto a persuasão mercadológica, a imagem apresenta o poder de influenciar opiniões. Para Weber (2004) a imagem pode se considerada significação, emoção, estética. Quanto mais abrangente for e quanto mais próxima das certezas e dúvidas do indivíduo estiver, mais assimilável ela será.

Ao passo que se tem a construção e a manutenção da imagem na mente de indivíduos, pode-se ter, também, sua destruição. E, este é o desafio para muitas organizações, pois além utilizarem-se de ferramentas, processos, modelos que podem ajudar a construir e a manter sua imagem perante seus públicos é imprescindível pensar que tudo pode extinguir-se de acordo com a forma que esta organização trabalha seus processos comunicacionais, pois assim como afirma Gomes (1999, p. 159),

imagens podem deixar de existir sem que as pessoas ou objetos a que pertençam também o façam, imagens podem alterar-se para melhor ou pior com relação àqueles a quem pertencem ou mesmo de forma absolutamente independente destes, imagens podem ser construídas, destruídas, reconstruídas num processo sem fim nem garantias.

A exemplo de construção, desconstrução e reconstrução de imagem pode-se citar diversas empresas dos mais variados ramos de atuação. Tem-se como exemplo, o caso da Viação Aérea Rio-grandense – VARIG, empresa que durante muito tempo foi referência no mercado brasileiro de aviação e que, por um período de má administração, teve sua imagem abalada. Entretanto, soube manter-se em alta, pois de acordo com Pereira (2006, p. 7) “No caso da Varig, é notório percebermos como, mesmo num contexto de crise financeira, a marca ainda segue forte, causando apelo e comoção no grande público.”¹⁹ Por subsídios do governo e a compra de outra empresa do ramo momentos mais tarde, a VARIG mantendo seu símbolo, reergueu-se, recuperando seu espaço e reconstruindo sua imagem perante seus públicos. Atualmente ela opera em alta, com preços e serviços acima do padrão, posicionando-se como uma das empresas de aviação mais sofisticadas do país.²⁰

Neste contexto, a imagem pode ser trabalhada pelo sujeito para sua formação, transformação ou deformação.

Vinculada intencionalmente a sua ordem de coisas cujo estatuto é diferente do seu e, ao mesmo tempo, desobrigada de ser sua mera duplicação no plano da representação, a imagem nos aparece ao mesmo tempo como intermediária cognitiva entre nós e a coisa mesma e como livre das obrigações de réplica do seu objeto, portanto, dotada de capacidade de ser plasmada: formada, transformada, ou deformada. (GOMES, 1999, p. 159).

Ao pensar na formação de certa imagem, não só do indivíduo como das organizações, é importante refletir sobre três pontos específicos que, para Gomes (1999), se dividem em “mensagens, fatos e configurações”. As informações que o sujeito recebe acerca dele; o que ela de fato é, faz e como ela se mostra (características). Segundo Gomes (1999, p. 161) ,

¹⁹ Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2006/resumos/R0820-1.pdf> . Acesso em: 26 out. 2009.

²⁰ Disponível em: www.varig.com.br . Acesso em: 1º nov. 2009.

É evidentemente que não se trata, de imediato, daquilo que alguém faz ou diz realmente no sentido comum deste advérbio. Trata-se daquilo que se considera que ele faz ou diz, trata-se daquilo que ele reconhece como sendo suas mensagens, ações, apresentação.

Já para Vásquez (2007), toda imagem é a reprodução, a consequência de um ato comunicacional. Segundo a referida autora,

A imagem da marca coincide com sua identificação (comunicação ideal) ou não (comunicação distorcida). Na comunicação ideal, a transmissão da identidade de marca corporativa ou de produto (conceitual ou visual) é adequada. A identidade é definida e materializada corretamente por meio das ferramentas de comunicação produz sua imagem correspondente. [...] Uma boa imagem se converte em um fator decisivo para a escolha da marca: o consumidor satisfaz suas necessidades racionalmente por meio dos atributos dos produtos, e emocionalmente pela percepção da marca do produto. [...] Na comunicação distorcida, produz-se um lapso entre a identidade e a imagem de marca, corporativa ou de produto, que poder ser entendido de duas maneiras. Na primeira, a identidade de marca não é definida, mas a imagem formada é forte e consistente. [...] No segundo caso, a marca tem uma identidade definida e forte, mas não sabe comunicá-la. (VÁSQUEZ 2007, p.209).

Assim como as empresas podem influenciar a construção de imagem positiva junto aos seus públicos para gerar credibilidade, confiança, boa reputação, o contrário também pode ocorrer. De acordo com Vásquez (2007, p. 211), uma crise de imagem, antes de tudo é uma crise de confiança, de credibilidade, de reputação. O que uma empresa vende não é um produto, mas uma marca, e com ela uma série de associações.

Neste sentido, trabalhar a imagem e a reputação Neste sentido, trabalhar a imagem e a reputação antes de tudo é, de acordo com Almeida (2005), saber dirigir as estratégias de comunicação aos públicos específicos, entendendo quais as verdadeiras necessidades e relevância que cada um dá a elas, trabalhando, ainda segundo a autora, as dimensões de visibilidade, transparência, distintividade,

consistência e autenticidade, para não falhar com as expectativas de nenhum desses *stakeholders*.

3.1 CONSUMO E IMAGEM

O consumo faz parte da esfera capitalista em que se encontra a sociedade. O indivíduo cria necessidades, sendo despertado por diferentes interesses, pelas mais novas tendências do mercado, do que se consome, do que é bonito. Cada vez mais o anunciante tem o dever desafiador de chamar a atenção do consumidor, de “fazer brilhar seus olhos” para aquilo que, mais tarde, ele quer que o indivíduo esteja consumindo.

O indivíduo não compra o produto e suas características, mas, sim, a imagem e o benefício que ele vende. O autor afirma que o signo e a mercadoria juntaram-se para produzir o que ele chama de “*mercadoria-signo*”, ou seja, a incorporação de uma vasta gama de associações imagéticas e simbólicas, que podem ou não ter relação com o produto a ser vendido, processo este que recobre o valor de uso inicial dos produtos e torna as imagens mercadorias.

Tendo em vista que o indivíduo está cada vez mais vinculado à necessidade de consumo, as empresas agem como instituições que suprem as demandas de seus bens. A compra e a fidelidade do cliente que sustenta a credibilidade à marca são revestidas por camadas simbólicas, de universos de marcas que dialogam com as chamadas “necessidades” e “desejos” das pessoas, recuperados e concretizados em produtos que recebem tratamentos distintos de linguagem. Essas são as maneiras de criar estímulos que visam despertar empatia, identificação, incorporação por parte do público-alvo que se pretende atingir pela comunicação.

O consumo não deve ser compreendido apenas pelos valores de uso, de utilidades materiais, mas, primordialmente, pelo consumo de signos. E, sendo assim, a publicidade atribui aos produtos imagens de auto-realização, desejo, e até mesmo de qualidade de vida, transformando as mercadorias em verdadeiras ilusões culturais, que fascinam o consumidor pós-moderno pela sua estética, pelas associações mirabolantes com os signos e pelas justaposições entre elas.

3.2 POSICIONAMENTO E GERENCIAMENTO DE MARCAS

As empresas têm a necessidade de posicionarem-se no mercado de acordo com o seu negócio, conceito este que está intimamente atrelado à sua marca. É através da marca que buscam transmitir o que são, como pensam, o que fazem, que tipo de organização querem ser no futuro, como se comportam frente ao mercado, ao meio-ambiente, às questões sociais. Enfim, a marca busca, de acordo com Vásquez (2007), não somente o destaque comercial frente à concorrência, ao nicho de mercado em que está inserida, se mostrando forte, sólida e competitiva, como também a busca por um lugar na mente de seu consumidor.

À conceituação de marca compreende-se, não somente um signo atrelado a uma representação, como também a “uma carga simbólica e ideológica, pois sua presença evoca e mobiliza sistemas de valores sociais e culturais (PEROTTO, 2007, p. 129). Ao vincular o produto à marca, o indivíduo observa, segundo Vásquez (2007, p. 202) “[. . .] não só a qualidade física do produto, mas com uma série de associações emocionais e sociais que ela transmite”

A partir desta inferência, pode-se dizer que ao consumirmos certos produtos, conferimos a eles, não somente o símbolo, mas a significação daquilo que ele representa para nós, como conforto, bem-estar, luxuosidade. As mulheres ao consumirem um perfume francês, por exemplo, colocam nele todas as experiências prévias de outros sujeitos que os consomem, sensações, unido ao valor que aquela marca traz ao produto, não necessariamente à sua qualidade. Assim, a representação que as marcas têm na mente dos sujeitos passa por juízos de valor que ultrapassam a racionalidade.

Com a evolução da humanidade, surgiram novas formas de trabalho, o sistema industrial se desenvolveu e, assim, o papel da marca tornou-se um dos ícones desta transformação, a qual evidencia o surgimento de uma nova economia de mercado, disputas acirradas, concorrências refletidas nas transformações sociais e econômicas a que o mundo passou, “[. . .] favorecidos e sustentados pelo desenvolvimento dos meios técnicos e pelo crescimento dos setores secundário e

terciário, a marca se tornou complexa e multidimensional.” (PEROTTO, 2007, p. 129).

Ao passo que evoluiu da concepção de sua representação simbólica acerca do signo, segundo o referido autor,

a sua estruturação modificou-se em complexos sistemas semióticos, respondendo às demandas das práticas sociais. De mera identificação, pela aposição de um signo a um produto e um lugar, a marca ampliou e aprofundou de modo considerável as funções que desempenha, se inserindo e acelerando aqueles processos de que participa.(PEROTTO, 2007, p. 129).

Sob este mesmo viés, Kapferer(1998) *apud* Vásquez (2007 p. 202)²¹ afirma que

uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens, o design. Palavra, no caso do nome de marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido. (VÁSQUEZ, 2007, p. 202),

Ao trabalhar com uma marca, é fundamental que as empresas apresentem sintonia entre ela sua identidade, pois a identidade de marca mostra quem ela é e como ela quer se posicionar no mercado, além de fazer parte e ter de condizer com a própria identidade organizacional. Além de serem exclusivas de uma determinada empresa, as identidades de marca devem apresentar coerência, consistência, objetividade e adaptabilidade. De acordo com Vásquez, (2007), elas se dividem em duas áreas principais: a externa e a interna, ou seja, a visual e a conceitual. Por

²¹ KAPFERER, Jean-No _I. **As marcas: capital da empresa.**São Paulo :Bookman, 1998. *Apud* VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de marca, gestão e Comunicação. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom.** São Paulo, p. 200-211 ano 3, n. 5, 2006.

identidade de marca externa compreende-se a parte visual propriamente dita, seu aspecto. Em contrapartida, a área interna está relacionada à sua conceituação, ela é

a razão de ser da empresa e de seus produtos, quem são e aonde querem chegar. A identidade visual é a materialização da identidade conceitual. Identifica a empresa e seus produtos externamente por meio da concepção, desenvolvimento e operacionalização dos elementos gráficos (logotipo, rótulo, papelaria, e afins). (VÁSQUEZ, 2007, p. 203).

Sob esta perspectiva, as identidades de marcas das empresas também são divididas entre as que dizem respeito ao produto assim como as que se referem à instituição, pois ambas apresentam identidades tanto visuais quanto conceituais, porém, subdivididas. Neste caso,

A identidade conceitual da empresa, também chamada de identidade corporativa, é o suporte que sustenta a identidade conceitual do produto. A marca incorpora um significado ao produto definido por meio dos elementos tangíveis (atributos, características, funções) e intangíveis (benefícios que os consumidores concedem aos produtos). No entanto, como todo produto é gerado dentro de uma empresa, ele tem como base os objetivos organizacionais, as diretrizes, os princípios e os valores sobre os quais a marca corporativa é construída. (VÁSQUEZ, 2007, p. 203).

A relação que uma identidade organizacional tem com sua imagem, é para Vásquez (2007), uma relação de causa-efeito onde a “causa é a identidade a ser comunicada, e o efeito é a percepção dessa identidade projetada em imagem Tajada (1994) *apud* Vásquez (2007)²². Ainda segundo Vásquez (2007), a identidade compreende as características que uma empresa tem para si mesma, já a imagem reflete sua identidade para o público externo, é forma como ela é vista e associada à marca que possui

²² TAJADA, Luis Angel Sanz de La. **Integración de La identidad y La imagen de La empresa**. Madrid: ESIC, 1994. *Apud* VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de marca, gestão e Comunicação. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom**. São Paulo, p. 200-211, ano 3, n. 5, 2006.

O que numa sociedade pré-industrial era visto apenas como uma marca no sentido literal conferido à palavra, como forma de simples identidade do produto, passou a unir, em contexto histórico posterior, outra identificação. Atualmente, o consumidor não apenas a escolhe, mas reúne um conjunto interpretações acerca dela que o faz optar por certo produto e/ou serviço. Para Vásquez (2007), existem duas maneiras pelas quais tornam o indivíduo interessado em determinada marca.

A primeira refere-se às sensações que a ele são transmitidas que lhe confere, por conseguinte, certa identificação. A outra forma está vinculada às aspirações representadas perante aquilo “[. . .] em termos de imagem, algo que ele não tem e que a marca pode lhe proporcionar.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 202). E, neste caso, a marca não é apenas a aparência visual, “[. . .] um logotipo, uma etiqueta, um slogan; a verdadeira essência radica em seu significado, um meio de vida, de atitude, um conjunto de valores, uma expressão, um conceito.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 202).

E, a partir afirmação pode-se dizer que a formação de muitos grupos sociais se dá a partir de identificações que estes têm com algumas marcas. Os atletas de corrida, por exemplo, identificam-se com as marcas de tênis Mizuno²³ e Asics²⁴, não pelos simples fato de consumirem objetos destas marcas, como pelo fato de serem marcas que, além de posicionarem seus slogans como tal, apresentam um produto que corresponde à sua imagem. Segundo Vásquez (2007, p. 210),

uma boa imagem se converte em fator decisivo para a escolha da marca: o consumidor satisfaz suas necessidades racionalmente por meio dos atributos do produto, e emocionalmente pela percepção da marca do produto.

²³ O Slogan da Mizuno é “Serious Performance” (em português “Desempenho de verdade”). Disponível em www.mizuno.com.br . Acesso em 2 nov.2009

²⁴ O slogan da Asics é “Sound Mind, Sound body” (em português significa “Mente sã, corpo são”).Disponível em www.asics.com.br Acesso em 2 nov.2009

Segundo Vásquez (2007), ao lidar com gerenciamento de marcas, as empresas estão trabalhando com a identidade da marca, pois é ela “o suporte pelo qual se constrói a marca”. Ao trabalhar a identidade de marca, as empresas estão dando a direção ao seu negócio, definindo suas ações estratégicas, de mercado, financeiras, seus “objetivos mercadológicos e comunicacionais”, repassando através de “símbolos, um sentido, um conceito”.

Tão relevante quanto a identidade de uma marca e a imagem que esta traz, está a sua gestão, a qual aparece diretamente ligada às ações de Marketing de uma empresa. É a partir de estratégias de marketing que as organizações obtêm visibilidade, geração demanda que criam, posteriormente, processo de aquisição, manutenção e retenção de seus clientes.

O marketing enquanto filosofia de mercado apresenta, para muitos autores, funções como administrar, controlar, avaliar ações através das quais se buscam oportunidades de negócios. Nessa perspectiva, Kotler (2000, p. 30) entende que marketing é

um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

E, sob esta afirmação, pode-se inferir que é por meio do marketing e através da marca que as estratégias mercadológicas podem ser entendidas para o desenvolvimento das empresas. Com uma marca forte e bem posicionada - em que identidade e imagem de uma mesma empresa são condizentes-, suas ações estratégicas tendem a aumentar e facilitar os processos de compra e venda, valendo-se, por vezes, de apelos que despertam o desejo e as necessidades dos clientes de consumo de seus produtos e/ou serviços.

Trabalhar a marca no marketing é lidar, segundo Kotler (2000), “[. . .] com os desejos e necessidades das pessoas [. . .]”, e, além disso, é também trabalhar emoções, satisfações, expectativas que podem aproximar ou afastar um consumidor de sua compra. Para Kotler (2000, p. 426),

uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.

A partir desta inferência, compreende-se por que até as pessoas referem-se ao aparelho de barbear como “*Gillette*” e às esponjas de Aço como *Bombril*, e não ao nome que os representa propriamente dito. O posicionamento da marca é tão bem percebido, que a identificação se deu não apenas o que o produto é em si, mas ao que ele representa. Além da representatividade atrelada à marca, muito do sucesso dessas empresas está na construção de valor que elas atribuem à marca, à identificação, à sua imagem.

Ao fazer a ligação entre marketing e comunicação, Campos (1987, p. 34) afirma que “[. . .] o marketing constitui um processo complexo de que o anúncio não é mais que uma parte [. . .]” e complementa: “O marketing explora as necessidades os carências humanas, criando incentivos que reforçam os impulsos naturais de satisfação do homem”. (CAMPOS, 1987, p. 34). Os produtos, para a autora, são criados a partir de um estudo dos indivíduos, identificando suas necessidades. Mais do que isso, é a partir da análise dos indivíduos e da cultura na qual eles estão inseridos que os produtos são lançados, de modo que a chegada de uma novidade já tenha seu mercado garantido. “Dessa forma, o sistema produtivo opõe, aos aspectos negativos do mercado (suas necessidades e carências), o positivo do produto” (CAMPOS, 1987, p. 35).

A análise da cultura na qual o produto será lançado se faz primordial, sob pena da criação de um choque dos valores dos indivíduos com os propósitos vendidos. A autora traz que, “[. . .] muitas vezes, a tentativa de criação de um novo hábito de consumo a partir de um determinado produto conflita com valores ou crenças do consumidor.” (CAMPOS, 1987, p. 36). Segundo Sweezy (1977), as campanhas que tentam mudar as atitudes das pessoas nunca obtêm um bom êxito, pois elas só alcançam o sucesso, quando mantêm a correspondência com as atitudes vigentes. Uma análise atenta dos anúncios nos revelará a habilidade ou

mesmo os incríveis malabarismos realizados para evitar uma ultrapassagem perigosa dos limites de tolerância dos consumidores. Uma proposta que vá de encontro aos princípios gerais do mercado poderá ser desastrosa e comprometer a imagem do produto. (CAMPOS, 1987, p. 36).

É importante, também, frisar que a propaganda, enquanto ferramenta de comunicação, segundo Sweezy (1977), não cria valores ou elabora opiniões em nenhuma escala significativa, ela reflete, sim, valores já dados, destaca o ponto de vista dominante, intensificando-os e contribuindo para a sua difusão.

3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Fundamental na identificação e diferenciação da cultura de organizacional de qualquer instituição, a comunicação estratégica tem recebido mais ênfase nos dias atuais. Mais do que comunicar, comunicar bem, de maneira clara e coerente, é uma demanda contemporânea, abrindo espaço para que novas estratégias sejam ativadas. Com a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas passaram a valorizar os relacionamentos e os processos comunicacionais na produção de sentidos junto aos seus públicos de interesse, valendo-se dessa atitude como diferencial. Entretanto,

o planejamento em comunicação raramente está respaldado em cenários previamente desenhados; frequentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença de concorrentes, e apenas recentemente busca desenvolver metodologias que permitem avaliar, de modo consistente, os resultados de suas atividades (assessorias de imprensa, patrocínios, publicações, etc). Na verdade, a própria definição dos públicos de interesses [. . .] e o conhecimento detalhado de seu perfil são esforços pouco usuais na comunicação empresarial.(BUENO,2009, p. 376).

A comunicação de uma empresa, conforme Bueno (2007), não pode ser considerada estratégica apenas a partir de ações isoladas, pois ela é fundamentalmente uma prática que deve permear toda a organização, em todas as

esferas hierárquicas, para ser capaz de gerar resultados positivos para a empresa. Para ser estratégica, é preciso que ela esteja enraizada em práticas cotidianas planejadas e que incluam todas as pessoas com as quais a mesma se relaciona. Planejar viabiliza a racionalidade e arquitetura de um curso de ações, prevendo caminhos alternativos através do gerenciamento programado. Segundo o autor, ela deve também estar intrinsecamente relacionada ao planejamento e a capacidade de reconhecer a importância que tem a comunicação dentro da empresa.

Para ser capaz de analisar com sensibilidade a realidade de uma instituição e de propor soluções para os problemas identificados, é fundamental desenvolver formas eficientes de realizar o planejamento dentro da organização, para servir de guia condutor das decisões tomadas. Para Kunsch (1986, p. 66), “[. . .] o planejamento estratégico, quando bem formulado, poderá trazer grandes melhorias para o processo administrativo/organizacional, sendo aplicável em organizações de qualquer tipo ou porte.” Ainda segundo a autora, o planejamento estratégico é capaz de gerar bons resultados em toda instituição, à medida que permitem o estabelecimento de políticas e planos de ação adequados as necessidades identificadas.

O planejamento desenvolvido em um plano de comunicação também tem como princípios a clareza e simplicidade, pois ele é,

por definição, um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de ma organização, e não deve ser entendido como um a atividade episódica ou meramente operacional. (BUENO, 2009, p. 377)

Dessa forma, a comunicação entre os indivíduos da organização fluirá naturalmente nos processos internos, à medida que se torna acessível para todos, refletindo também nos processos externos.

Além disso, a construção de um cenário para “[. . .] reduzir o nível de incerteza e promover a adaptação a uma realidade em permanente mudança.” (BUENO, 2009, p. 376). A definição de mensagens coerentes com o histórico da

organização, com direcionamento aos objetivos pretendidos é, de acordo com o referido autor, requisito fundamental para qualquer organização, pois cada um destes públicos requer uma comunicação diferenciada, de acordo com as suas expectativas naquele momento. Saber “ouvir” os reclames e as exigências de cada um deles é o primeiro passo para estabelecer vínculos eficazes.

A importância de se planejar estrategicamente a comunicação é saber quais serão os melhores meios para gerar repercussão positiva a respeito da organização – seja através de mais espaço na mídia, de ações voltadas aos colaboradores, de criação de portais na internet, de organização de eventos ou outros.

Por conta disso, o planejamento estratégico é uma ferramenta que tem auxiliado profissionais da comunicação a demonstrar como relacionamentos fundamentados em mensagens claras, sinceras e coerentes estão estritamente ligados ao alcance dos objetivos organizacionais e do desenvolvimento dos negócios. Esse trabalho, quando bem desenvolvido, é capaz de tornar-se o diferencial da organização no mercado, através da consolidação, disseminação e manutenção de uma imagem favorável.

4 METODOLOGIA

Com o objetivo de verificar quais os principais meios e o processo de comunicação utilizado pela ABIC para promover seu posicionamento, imagem e consumo de seus serviços, a metodologia deste trabalho monográfico utilizou-se de análise de conteúdo (descritiva e visual) dos processos/meios de comunicação da organização (anexo II), aplicação de questionário com o gerente geral por email (anexo IV), entrevista com o referido gerente (anexo IX) e sondagem com seu principal público de interesse (anexo X). Importa dizer que as informações coletadas são também a partir da percepção de Joana Deppe enquanto observadora, uma vez que ela trabalhou na instituição por quatro anos e, até hoje, mantém vínculo com a instituição, colaboradores e demais membros.

O universo do estudo foram os processos e meios de comunicação da organização, a própria organização na figura de seu gerente geral e um público específico, compreendido por intercambistas que realizaram programa de intercâmbio no exterior, através da ABIC, no período entre novembro de 2008 e novembro de 2009. A janela que compreende este período foi escolhida pelo fato de comportar todas as campanhas de comunicação vigentes na organização desde aquela época até os dias atuais e, assim, trazer mais fidedignidade às análises.

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo foi feita no âmbito descritivo e gráfico, sendo que a primeira foi feita com base no livro “Análise de Conteúdo” de Lawrence Bardin (2004), enquanto a segunda baseou-se na “Sintaxe da Linguagem” de Dondis A. Donis (2000) e na “Psicodinâmica das cores” de Modesto Farina (2000) como principais referências bibliográficas.

A identificação foi feita, em um primeiro momento, a partir da análise da parte visual e descritiva dos seguintes materiais/meios: *web site*, *newsletter*, *twitter*, *facebook*, *Orkut*, *chat online*, folder Institucional, folder família hospedeira, folder programa *London Live*, cartaz intercâmbio, cartaz família hospedeira, rádio e eventos. (anexo V, anexo VII)

Eles foram analisados através do método de análise categorial de conteúdo (anexo II) a qual compreende

um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2004, p. 37).

E, partindo-se deste conceito, objetiva-se com ela obter “[. . .] a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).” (BARDIN, 204, p. 34).

A escolha pela análise categorial de conteúdo que referencia os índices de frequência e intensidade de temas, palavras, personagens (anexo I) deu-se pela semelhança de conteúdo encontrado nos meios de comunicação utilizados pela organização. Sob este viés, essa é, segundo Bardin (2004), uma técnica que permite a análise e a inferência a partir de dados quantitativos e qualitativos devido ao grande número de materiais com discursos similares.

Assim, ela foi feita de forma sistemática quantitativa e qualitativa, a partir da referenciação de índices (anexo I) que definam indicadores que inferirão seu Posicionamento de mercado, imagem e consumo de seus serviços.

Para posicionamento de mercado e construção de sua imagem, foi utilizada a análise de conteúdo gráfica e descritiva em que foram determinados dois índices a partir da categorização semântica e lexical de palavras. (anexo I). O primeiro é o termo “tradição”, representado de forma explícita, por sinônimo ou analogia nos materiais. Sua escolha foi fundamentada por representar conceitos importantes para seu posicionamento como credibilidade, confiança, seriedade. Já o segundo índice é o próprio nome da organização, “ABIC”, sua logomarca, sinônimos cuja análise visa buscar a representação e força da marca em suas comunicações.

Buscou-se, também, traçar unidades temáticas de referência como “Experiência no exterior”, “hospedagem de estrangeiros” e “benefícios” como forma de entender se, junto ao seu posicionamento, ela também consegue apresentar o seu tipo de negócio. (anexo I).

Os indicadores dessa análise são a frequência e a intensidade com que essas unidades aparecem nos materiais. Por frequência, pode-se entender que

assenta no pressuposto seguinte: a aparição de um item de sentido ou de expressão será tanto mais significativa- em relação ao que procura atingir na descrição ou na interpretação de realidade visada- quanto mais esta frequência se repetir (BARDIN, 2004, p. 102)

E a intensidade aparece a partir da presença ou ausência de uma unidade temática de análise que pode segundo Bardin (2004) funcionar como um “indicador” assim como um veiculador de sentido.

4.2 VARIÁVEL DE INFERÊNCIA

A relação da frequência e intensidade do conteúdo é diretamente proporcional. Ao passo que os meios causam percepções diferenciadas do interlocutor, intensificando a força de uma marca, como presença e mídias (rádio, TV, vídeos na internet, revistas) e presencial (eventos) é necessária a aplicação do fator de intensidade (varia de 1 à 5) que mede a relevância delas. Assim,

se supusermos que a aparição de determinado elemento tem maior importância do que outro, podemos recorrer a um sistema de ponderação.[..] A ponderação pode corresponder a uma decisão tomada *a priori*, mas pode também traduzir as modalidades de expressão ou intensidade de um elemento. (BARDIN, 2004, p. 102-103)

A partir dessa análise será levada em conta a variável de inferência através de quociente de relevância no momento de determinar o indicador, conforme aparece no anexo I, e nas tabelas dos anexos V e anexo VII.

4.3 QUESTIONÁRIO

A aplicação de questionário foi feita em três etapas. A primeira etapa constituiu na aplicação de questionário (anexo IV) com Rafael Menezes, gerente geral da ABIC, através de correio eletrônico, com perguntas abertas para obter dados sobre a organização de um modo geral, como quadro de funcionários, estrutura administrativa, produtos, horários, público-alvo, comportamento, etc.

Em um segundo momento, realizou-se uma entrevista com Menezes através de questionário (anexo IX) para entender se há coerência entre a forma como a organização se vê e discurso que projeta através de seus materiais/meios de comunicação também através de perguntas abertas.

E, com o intuito de identificar se a maneira com que a organização se posiciona é a mesma como é percebida, foi feita uma sondagem através de questionário enviado por email, (anexo X), através de perguntas fechadas e abertas com o seu maior público de interesse: brasileiros que viajam ao exterior. Os questionários foram aplicados por e-mail, considerando como universo os 32 intercambistas brasileiros que viajaram ao exterior entre o período de novembro de 2008 e novembro de 2009, e cujos contatos de email estavam disponíveis à organização. Destes, obteve-se 15 retornos de questionários respondidos.

A partir disso, visa-se levantar as hipóteses que se busca responder: Verificar a comunicação da ABIC como forma de promover, de fato, seu posicionamento de mercado, imagem e consumo de seus serviços.

5 A COMUNICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERCÂMBIO CULTURAL- ABIC

Antes de se descrever e analisar a comunicação da ABIC propriamente dita importa apresentar a organização e a metodologia que foi empregada no estudo.

5.1 A ORGANIZAÇÃO ABIC, CULTURA E CENÁRIOS

A Associação Brasileira de Intercambio Cultural - ABIC- é, de acordo com sua *website*²⁵, uma entidade particular, sem fins lucrativos que promove programas de intercâmbio cultural no Brasil e no exterior. A organização foi fundada, segundo Rafael Menezes²⁶, gerente geral da ABIC, em 1987 por Italo Pedrolo - um jovem que realizou programa de intercambio na Bélgica- em parceria com a rede internacional *International Cultural Youth Exchange* – ICYE - federação internacional com sede na Alemanha e comitês membros em mais de 34 países no mundo, e que, conforme descrito em sua *web Page*²⁷ promove intercâmbio internacional e cultural de jovens.

A organização é, segundo informações na sua página da *web*, o único membro no Brasil. Parte de seu reconhecimento institucional é, de acordo com Menezes, dedicado ao trabalho que desenvolve, desde sua fundação, junto à rede ICYE, até as relações operacionais que mantém com instituições de prestígio internacional como a União Européia, Youth Men's Christian Association - YMCA e Global Youth Action Network - GYAN, além de representar, no Brasil, diversas escolas de idiomas do exterior.

Ainda segundo ele, a missão da ABIC foi construída sob valores como interculturalidade, respeito, coletividade, altruísmo. Consta na *web site* da ABIC que sua missão é a de “Oportunizar experiências interculturais que promovam a conscientização do indivíduo em prol da harmonia coletiva”. Já a visão da instituição é a de “Se tornar referência em programas de envio e receptivo até a Copa do Mundo de 2014 no RS, RJ e Bahia”.

²⁵ Disponível em: www.abic.org.br . Acesso em: 10 set. 2009.

²⁶ Informação oral obtida através de um questionário feito por email, em 08 out. 2009, com Rafael Menezes gerente geral da organização.

²⁷ Disponível em: www.icye.org . Acesso em: 10 set. 2009.

A ABIC tem seu negócio focado, de acordo com o gerente geral, na troca intercultural proporcionada através de seus programas de intercâmbio, unido ao bom atendimento prestado para satisfação dos interessados em participar de seus programas. Sua estrutura organizacional compreende, de acordo com Menezes, cinco áreas bem definidas e divididas em: Vendas – de todos seus produtos ao cliente; Operações com o Exterior – contato com fornecedores internacionais como escolas de idiomas, comitês da rede ICYE-; Receptivo - programa de recebimento dos estrangeiros no Brasil -; Social – captação de famílias, colaboradores voluntários e projetos sociais- além da parte administrativa. Sua equipe é formada por 4 colaboradores remunerados e 2 estagiários com faixa etária entre 22 e 35 anos, divididos em um gerente geral, dois coordenadores de receptivo, dois coordenadores de envio, um colaborador de finanças. O requerimento para trabalhar na organização é ter diploma universitário ou estar cursando o Ensino Superior, além de conhecimento intermediário da língua inglesa e, se possível, experiência no exterior. A diretoria é composta por 4 membros - presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro -, todos ex-intercambistas. A qualificação dos colaboradores, segundo Menezes, quando necessária, é elaborada e efetivada por ele próprio.

O conceito da ABIC está expresso no seu nome e *slogans*: “ABIC, Mude Seu Mundo Sem Mudar de Planeta” e “ABIC, Seu Passaporte Para o Mundo” – descritos em materiais de divulgação da instituição (anexo I: brochura de divulgação do programa) -. Ambos os *slogans* remetem aos principais programas que a organização oferece, conforme consta em seu *site*: o programa receptivo e no programa de envio.

O que a diferencia das demais organizações do ramo, segundo Menezes, é o fato de 90% dos seus colaboradores já terem participado de programa de intercâmbio no exterior e, além disso, a condição da organização ser sem fins lucrativos - todos os recursos que entram por diferentes fontes, são alocados para gastos para seu funcionamento, pagamento de recursos humanos, financeiros, materiais, gastos operacionais e de recepção dos estrangeiros.

Em relação aos programas que a ABIC oferece, conforme seu *site*, estes estão divididos em programas de receptivo e de envio. O primeiro refere-se à recepção de jovens estrangeiros em programa de intercâmbio através da realização de atividade voluntária e a vivência em casa de família brasileira voluntária pela rede ICYE, pelo programa de Serviço Voluntário Europeu (EVS) ou pelo programa de Serviço Voluntário Alemão (Weltwärts). Este programa tem duração variável entre 6, 9 ou 12 meses e o perfil dos participantes, segundo Menezes, é de jovens, na sua maioria europeia, de faixa etária que varia dos 19 aos 30 anos que vêm ao Brasil realizar atividade voluntária como forma de inserção na cultura e costumes locais. A duração destes programas varia de acordo com cada participante e podem ser pelo período escolhido conforme mencionado acima. Conforme o site, este programa capta famílias hospedeiras voluntárias as quais devem inscrever-se e participar de um processo de seleção para participarem e receberem um estrangeiro em casa. O período mínimo para participar deste programa é de 3 meses, e máximo de 12 meses.

Os programas de envio, por sua vez, estão divididos em 4 opções, conforme apresentado no site da instituição: Intercâmbio+Voluntariado, Cursos de Idiomas, Estudo+Trabalho, *High School*. Para o gerente, o programa de envio de jovens brasileiros ao exterior através da rede ICYE objetiva o aprendizado do idioma estrangeiro e da cultura do lugar, com a vivência em casa de família ou residencial unido à atividade voluntária em países como Alemanha, Bélgica, Inglaterra ou então cursos de idiomas na Austrália. A segunda opção é o programa de estudo de línguas no exterior, que, de acordo com o site, pode variar entre 1 semana até 1 ano de estadia. De acordo com informações do site, com período e modalidade semelhante a esta existe o programa de estudo do idioma no exterior unido à atividade remunerada a ser escolhida pelo participante em países que permitam este tipo de atividade. Já a quarta opção é a de conclusão do Ensino Médio no exterior com moradia em casa de família, cuja disponibilidade encontra-se apenas para os Estados Unidos, a Dinamarca e a Finlândia.

A ABIC também oferece, de acordo com informações no site, serviços como auxílio na retirada de visto junto aos consulados e embaixadas, parceiras para compra de passagens aéreas, seguro saúde internacional, cartão de estudante, carteira de motorista internacional.

Soma-se aos seus serviços um programa específico que se chama “Clube de Vantagens ABIC” dedicado exclusivamente ao relacionamento com escolas de idiomas na grande Porto Alegre, oferecendo vantagens como descontos, promoções, prêmios, brindes e sorteios para estimular, de acordo com Menezes, os alunos dessas escolas a participarem dos programas da ABIC.

Para Menezes, o clima familiar, a possibilidades de personalização de programas com bom custo/benefício, de acordo com as necessidades de cada cliente, associado ao atendimento diferenciado, com colaboradores que já viveram experiências semelhantes a que ela oportuniza, são os norteadores da organização.

Por influência do ambiente externo, do novo cenário sócio-econômico, o gerente da instituição afirma que ela encaminha-se para a oferta diversificada de programas que se encaixem com o perfil de cada um dos indivíduos que buscam por seus programas. Com a ampliação da concorrência, a crise financeira e a instabilidade da moeda norte-americana, a organização busca manter-se ativa e operando, o que justifica a mudança nos últimos 4 anos, segundo Menezes, do exclusivo programa de intercambio cultural de atividade voluntaria de longa duração para programas diferenciados, de durações e valores variáveis, para públicos diferentes, voltando-se para a disponibilização de produtos e serviços que satisfaçam o seu negócio e seu consumidor final.

Segundo o gerente, os produtos e serviços oferecidos pela ABIC são de boa qualidade, oferecendo qualidade com custo acessível e justo, suporte da equipe desde o momento em que o interessado faz contato com a organização - através de seus parceiros no exterior ou na sede da organização-, até o momento da sua volta ao seu país de origem. Com opções abrangentes de programas, ele afirma que este é o foco da instituição, que oferece diversificadas opções para quem quer viver uma

experiência no exterior, conhecer pessoas de diferentes lugares, uma nova cultura, aprenderem outro idioma.

Ainda para Menezes, a preparação dos jovens que viajam pela organização é feita de aproximadamente um mês antes da partida com intuito de orientá-los para que não sonhem com o “mundo perfeito” e que não sofram frustrações por colocarem expectativas equivocadas na experiência de intercâmbio - visão que muitos ainda têm de países desenvolvidos como Inglaterra, Estados Unidos ou Austrália, por exemplo. Quando optam em participar de tal experiência, os participantes devem ter passado por essa orientação. Nos comitês no exterior, Menezes afirma que a preparação é feita pelo comitê local de envio, e no Brasil pelos profissionais que trabalham diretamente no setor de envio da instituição.

A política de preços da ABIC é determinada de acordo com algumas variáveis que, segundo Menezes, podem ser atribuídas: a cotação do câmbio real/dólar e real/euro, o país de destino, o tipo de curso, o estabelecimento em que vai ser feito o programa, o tipo de hospedagem-casa de família, residencial, por conta própria -, a exclusividade de alguns programas, o valor agregado à marca ABIC, e o perfil socioeconômico dos clientes, correspondente a classes econômicas distintas, já que não há foco em um público específico. (ANEXO III - tabela de preços)

O mercado de programas no exterior em Porto Alegre é caracterizado por uma variedade de opções. Para o gerente da ABIC, há uma tendência de comportamento de consumo que é percebida em relação a este nicho: a crescente busca por cursos de idiomas e locais atraentes que tragam o aprendizado de um idioma estrangeiro- na sua maioria a procura é pela língua inglesa -, unido à vivência em um local inusitado com pessoas de diversas partes do mundo e com uma infinidade de opções de lazer.

Dado este contexto, é importante dizer que, além da ABIC, existem empresas como a STB²⁸ e a World Study²⁹, que comercializam programas de cursos de idiomas e intercâmbio no exterior similar ao da organização. Este campo e atuação,

²⁸ Student Travel Bureau - STB é uma agência privada de intercâmbio e viagens.

²⁹ World Study é uma agência privada de intercâmbio e viagens.

de acordo com Menezes, vêm representando um ambiente em franca expansão frente à demanda do mercado de trabalho em busca profissionais que dominem, no mínimo, um idioma estrangeiro. Não somente empresas multinacionais, mas também muitas instituições brasileiras já exigem, além da língua inglesa como requisito básico para participação de processos de seleção, o domínio de um segundo idioma estrangeiro. A globalização, a expansão de mercados consumidores, a aproximação dos blocos emergentes aos países desenvolvidos tem exigido do indivíduo, não somente aptidão em outro idioma, como também desenvoltura para trabalhar em ambientes multi- culturais e multi-sociais. Somam-se a estes fatores, condições externas como o fortalecimento da moeda brasileira frente ao dólar, as facilidades de busca por créditos e juros baixos para financiamentos, além da facilitação de formas de pagamento pelos estabelecimentos de ensino no exterior e de companhias aéreas após a crise financeira desencadeada nos Estados Unidos no ano de 2009.

O público que efetivamente viaja pela ABIC, segundo Menezes, varia de acordo com o foco e as necessidades de cada um, como preços mais vantajosos, atendimento personalizado ou preferência pelo diferencial da organização como suas ações sociais. Ao referir-se ao perfil do consumidor da organização, tanto brasileiro assim como estrangeiro, o gerente afirma que são, na sua maioria, jovens com idade entre 20 e 27 anos, oriundos da classe média e de nível universitário que buscam aprender e/ ou aprimorar um idioma estrangeiro e vivenciar uma experiência no exterior. Ainda para o gerente, eles possuem a consciência da importância do aprendizado de um novo idioma, vivência com outras culturas para seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional. É um público que busca o melhor custo x benefício para aprendizado, porém, muitos, não deixam de pagar mais para garantir qualidade e segurança.

Além do participante de programas no exterior, a organização também conta com outros públicos que, segundo Menezes, fazem parte da ABIC. Eles estão divididos em famílias hospedeiras que cedem suas casas para receber estes jovens entre 3 a 12 meses; colaboradores voluntários que se somam, além da diretoria, ex-

intercambistas da própria organização que buscam manter o vínculo com a organização, assim como indivíduos que nunca viajaram e que buscam contato com pessoas de outros países; os estrangeiros - na sua maioria europeus - que vêm ao Brasil fazer seu programa de intercâmbio; as instituições como o Campo da Tuca, Cedel, Fundação Kasemiro Bruno Kurtz - organizações da sociedade civil que recebem esses estrangeiros para realização de atividade voluntária em suas sedes –; além dos comitês da rede ICYE ao redor do mundo - enviam e recebem intercambistas-; as escolas de idiomas no exterior; escolas de línguas no Brasil - fonte de indicação de participantes do programa, além dos e os próprios participantes futuro participantes do programa.

A cultura da organização recai sobre a maneira como ela trabalha com seus públicos. Faz parte do seu comportamento, atender de forma educada e detalhada a todas as pessoas que fazem contato com ela, seja por email, telefone ou presencialmente³⁰. O atendimento é feito em uma das salas e segue um protocolo, segundo Menezes, que é o de captação de informações do cliente como nome, idade, o que busca, dados estes que são automaticamente transferidos para o banco de dados via seu site. Após isso, são apresentadas as condições e perfil de seus programas, e logo, elabora-se uma proposta comercial baseada no interesse de cada participante.

Já com o público interno, a ABIC, segundo Menezes, realiza reuniões semanais com toda sua equipe, geralmente, às segundas-feiras pela manhã, em que são passados pontos principais sobre o que foi feito em cada aérea, suas pendências e o que virá ao longo da semana.

O clima da organização mostra-se aconchegante, as pessoas são bem-humoradas e procuram fazer um atendimento personalizado a cada indivíduo que se interessa por seus programas.³¹

³⁰ Informação oral obtida em entrevista com o gerente geral. Vide anexo IV.

³¹ Informações coletadas a partir da minha percepção enquanto observadora em visita à sede da organização e devido ao conhecimento que tenho da organização, sua estrutura, funcionários, clima e cultura organizacional.

5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA ABIC

A comunicação na ABIC pode ser compreendida desde a sua logomarca, slogan até os meios que utiliza para comunicar-se com seus diferentes públicos. Por apresentar um perfil multicultural³², pois trabalha com diferentes nacionalidades, experiências internacionais, sua comunicação reflete tais características, desde o discurso nos materiais e eventos, assim como os símbolos utilizados (aviões, carimbos de imigração, mapa do mundo, imagens de diferentes países).

A forma com que a organização interage com seus públicos em um ambiente com trocas culturais, étnicas, sociais é diversificada, pois cada público apresenta perfil e interesses distintos. O elo dessa relação se dá, principalmente, através dos processos/meios de comunicação que possui como *web site*, *newsletter*, *twitter*, *facebook*, *Orkut*, *chat online*, folder Institucional, folder família hospedeira, folder programa *London Live*, cartaz intercâmbio, cartaz família hospedeira, indicação de amigos, visita à sede, telefonemas, além de divulgação em rádio e eventos.

Após este levantamento, será feita uma análise de forma categorial quantitativa e qualitativa a partir da frequência explícita ou implícita e da intensidade (presença ou não) das unidades de registro conforme anexo I.

Antes de analisar os meios/processo de comunicação da ABIC faz-se necessário entender como está estruturada sua identidade através de sua logomarca e *slogan*, principais símbolos vinculados ao “ser da organização” e que serão retomados *a posteriori* como forma de índice e indicador de presença e força da marca.

5.2.1 Logo e Slogan

Apesar de a organização não possuir manual de identidade visual, ela apresenta definida sua logomarca assim como seu slogan.

³² Disponível em: www.abic.org.br. Acesso em: 15 out. 2009.

A logomarca da ABIC institucional (figura 1) apresenta-se de cor azul marinha, com fonte arredondada e um esboço do mundo em um azul mais claro, em forma circular, com linhas assimétricas, em cima da letra “i”, sendo que a linha que compreende a metade do mundo tem mesma cor que a fonte (figura1).



Figura 1 – Logomarca ABIC
Fonte: WWW.abic.org.br

O globo é uma linguagem visual que traz a idéia de mundo, planeta, presente no seu slogan “Mude o mundo sem mudar de planeta”, o que caracteriza a instituição como internacional, remetendo a representações de coletividade, pois o próprio símbolo do mundo traz essa idéia.

A cor também apresenta importante papel para representação da marca, pois além de estar vinculada às emoções, ela “está, de fato, impregnada de informação, e é uma das mais penetrantes experiências visuais que temos todos em comum”. (DONDIS, 1997, p. 64). De acordo com Farina (2000, p. 101) “A cor é uma realidade sensorial à qual não podemos fugir. Além de atuarem sobre a emotividade humana, as cores produzem uma sensação de movimento, uma dinâmica envolvente e impulsiva.”

O azul da logomarca da ABIC pode ser remetido, segundo Farina (2000) em associações de nível material, que trazem ideia de céu, mar, tranqüilidade das águas, assim como em nível afetivo, o qual comporta associações com “[. . .]

espaço, viagem, verdade, sentido, afeto, [. . .] paz, serenidade.” (FARINA, 2000, p. 114). A partir dessa afirmação, pode-se inferir que conceitos de seriedade, confiança estão ligadas à marca da instituição e, além disso, é possível dizer que ela também representa a harmonia, remetendo neste contexto, ao que simboliza o entendimento entre diferentes culturas, ao mesmo tempo em que oferece expressividade, estimulando a busca pelo desconhecido, por uma experiência internacional.

O seu *slogan* principal, presente na maioria de seus materiais, é “Mude o mundo sem mudar de planeta” e o secundário “Seu passaporte para o mundo”. Eles aparecem junto à logomarca, ao símbolo da organização na grande maioria de seus materiais. Neste sentido, pode-se dizer que a união de ambas as mensagens reforçam o seu negócio.

Sob essa perspectiva, o slogan da ABIC faz parte da cultura da organização, ele é atrelado aos seus valores e representado pela mensagem escrita o qual vem reforçar, associado à sua logomarca, à sua missão, cuja idéia remete a valores como conscientização do indivíduo, interculturalidade, e experiências que estimulem o bem-estar coletivo.

Neste caso, ambas as mensagens remetem às percepções de cultura, diversidade, experiência proporcionadas pela organização, além das trocas, interações vivenciadas em diferentes ambientes, sob diversos contextos, da multi-eticidade de indivíduos, à diversidade de idiomas, costumes, tradições.

5.2.2 Website

As informações sobre a ABIC no seu *website* estão centralizadas e divididas em 7 tópicos, uma de cada cor. Nele encontram-se menções de seus serviços de um modo geral (figura 3). A página central ainda mostra outros 4 tópicos secundários com conteúdos que compreendem promoções, informações sobre a organização em si e uma enquete.



Figura 2 - Página principal do *website* da ABIC
 Fonte: www.abic.org.br

A página da web da ABIC (figura 2) apresenta diversos elementos como imagens que remetem a diferentes lugares, desenhos de aviões em movimento, cores variadas e muitas unidades, o que desperta a complexidade visual “[. . .] constituída por inúmeras unidades e forças elementares, e resulta num difícil processo de organização do significado no âmbito de um determinado padrão.” (DONDIS, 1997, p. 141). As fotos são fundamentais para a percepção do interlocutor, pois

nossa cultura dominada pela linguagem já se deslocou sensivelmente para o nível icônico. Quase tudo em que acreditamos, e maior parte das coisas que sabemos, aprendemos e compramos, reconhecemos e desejamos, vem determinado pelo domínio que a fotografia exerce sobre nossa psique. E esse fenômeno tende a intensificar-se. [...] Ao ver, fazemos um grande número de coisas: vivenciamos o que está acontecendo de maneira direta, descobrimos algo que nunca havíamos percebido, talvez nem mesmo visto, conscientizamos-nos, através da observação paciente. Tanto a palavra quanto o processo da visão passaram a ter implicações muito mais amplas. Ver passou a significar compreender. (DONDIS, 1997, p. 13).

Muitas imagens, como a torre Eiffel, o Big Ben, desenho de aviões, além de despertarem o desejo de conhecê-las aparecem em flash (imagens em movimento

durante a navegação no site), que, de acordo com Dondis (1997, p. 82) “Talvez seja uma das forças visuais mais dominantes da experiência humana.”

O constante movimento de elementos na página inicial da ABIC traz a idéia de mudança, de lugares incomuns, de viagens, o que remete ao ideal da organização, conforme mencionado

Ainda sob o viés do seu layout, podem-se perceber técnicas como a ousadia, a qual está ligada, segundo Dondis (1997) também ao que é seguro e confiável, e a justaposição de imagens, desenhos, texto e objetos, a qual “[. . .] exprime a interação de estímulos visuais, colocando, como faz, das sugestões lado a lado e ativando a comparação das relações que se estabelecem entre elas.” (DONDIS, 1997, p. 156). Assim, ao passo que provoca por meio de imagens justapostas, estímulos de percepção visual, atingem-se percepções de representação subjetiva, que estimulam o imaginário do sujeito. A medida que se busca ampliar as experiências de vida do indivíduo, podendo remeter a conceitos audaciosos, a organização também se posiciona como ideal provedora de tais serviços, séria, de credibilidade e segurança.

Para reforçar esta idéia junto às imagens, ao simbólico, o conteúdo descritivo do site, de acordo com a análise categorial feita demonstra grande destaque em seu posicionamento, cujo indicador (anexo I) foi traçado a partir da frequência de menções ligadas à unidade temática “tradição”, como experiência, tempo de fundação da organização, credibilidade, pertencimento a redes internacionais, testemunhais de indivíduos e a unidade de personagem “ABIC”, reforçando o nome, a marca, conforme aparece consolidado no gráfico do anexo VI.

Já as fotos presentes na parte galeria de fotos, despertam a vontade de conhecê-la, trazendo vida e credibilidade à organização, pois apresentam indivíduos que interagem de alguma forma com a organização, seja por seus programas, seja pela identificação que têm com ela, o que corrobora uma boa imagem e confiança.

Dessa forma, a comunicação visual que a ABIC apresenta nesta página da web busca exercer influência na percepção dos indivíduos para despertar o interesse, a curiosidade inerente ao ser humano. Refletem, de certa forma, a história

da organização, suas atividades, pessoas que fazem parte da sua rede, assim como os sujeitos com quem ela se relaciona.

Ao “clique” em cada um dos serviços disponíveis no site, o interessado é remetido a uma página com um breve descritivo do que se trata o programa, quais suas vantagens e, ainda, são apresentados 3 *links*, em que o primeiro é o “Baixe o prospecto e saiba mais sobre este programa”, material disponível para *download* com informações mais completas em formato “pdf”; já o segundo, “Solicite um orçamento grátis” possibilita o pedido de orçamento através de preenchimento de cadastro *online* (fig.3.1) para o programa que o participante esteja interessado; e o terceiro, “Fale com um de nossos consultores *online*”, se refere ao contato direto com um dos consultores através de envio de mensagens instantâneas pelo *Easy Chat (Chat Online)*.

Figura 3 - Formulário de cadastro no *website* da ABIC
Fonte: www.abic.org.br

Na parte esquerda superior da página central do *website* da ABIC (figura 2) encontram-se, ainda, informações sobre a instituição - sua fundação, ramo de atuação, rede de parcerias, missão-, assim como depoimentos em vídeo por ex-intercambistas brasileiros e estrangeiros que participaram de seus programas, cadastro *online*, *newsletter*, perguntas freqüentes aos interessados nos programas e promoções. É possível também obter informação sobre sua participação em redes de relacionamento virtual como o *Orkut*, *facebook* e *twitter* e, um pouco mais abaixo,

o internauta encontra uma enquete sobre a preferência de destino para fazer um programa da ABIC.

Apesar da variedade de elementos visuais e informações, cores e objetos, o site apresenta seu negócio, não somente pela proposta gráfica de negócio, como também através da presença e freqüência de palavras-chave, conforme análise no anexo V, como Intercâmbio, cursos no exterior, passaporte, mundo, planeta os quais identificam seu negócio como tal, além de linguagem informal, característica do público jovem entre 18 e 30 anos, seu principal alvo.

Sob este viés, ainda, este meio apresenta sua rede de relacionamentos com a federação Internacional do ICYE, da qual é membro, além de relação com União Européia e YMCA e testemunhais de ex-intercambistas famílias hospedeiras em vídeos, conforme análise de material, cujos dados podem ser observados na tabela do anexo V. É importante ressaltar que “[. . .] importância de uma unidade de registro aumenta com a freqüência de aparição.” (BARDIN, 2004, p. 102) e que “[. . .] a medida de intensidade com que cada elemento aparece é indispensável na análise de valores (ideológicos, tendências) e das atitudes.” (BARDIN, 2004, p. 104). A unidade de registro “ABIC” aparece 6 vezes na página principal, com destaque 3 vezes e, ainda, ratifica sua mensagem em 5 testemunhais em vídeo³³ de acordo com a tabela V.

Há, neste sentido, marcas de linguagem evidenciadas através das unidades de registro temática, nome e de personagem (definidas no anexo I) que, a todo tempo, reforçam os conceitos (o simbólico) desejado pela organização como posicionamento de mercado vinculado à credibilidade e confiança, pois, conforme a entrevista com Menezes (anexo IX), o posicionamento é focado na honestidade e busca torná-la referência enquanto provedora de programas de intercâmbio no exterior.

³³ Disponível em www.abic.org.br . Acesso em: 10 out. 2009.

5.2.3 Chat Online

O *chat* online (figura 4) pode ser visto através do acesso à página web da organização. Assim, toda pessoa que se interessar, pode utilizá-lo, ao clicar na figura, no canto superior direito da página, para iniciar a conversação com um consultor da organização (figura 4). O horário disponível para sua utilização é das 9h às 18h, com pausa durante o horário de almoço (das 12h às 13h).

Este meio estimula a interação entre organização e público por sua simplicidade.

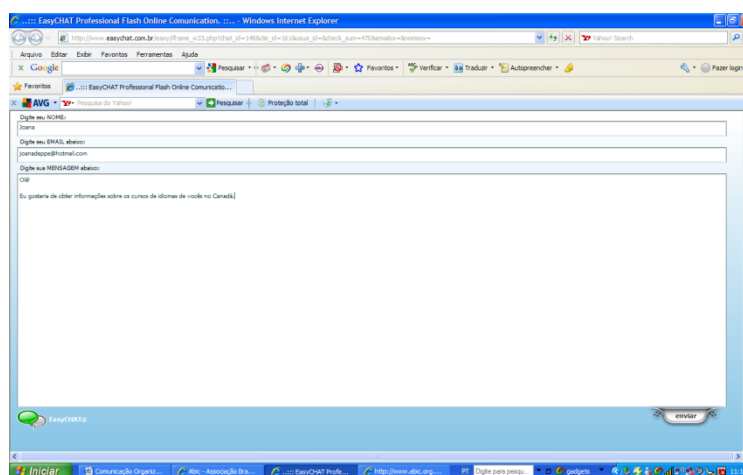


Figura 4 – Página do Chat online da ABIC
Fonte: www.abic.org.br

A simplicidade do contato facilita o fluxo de informações entre organização e clientes, ainda que se atenha apenas ao conteúdo das mensagens e não aos elementos visuais. Neste sentido, o chat evidencia, além de grande adesão (constatado na sondagem dos meios de maior utilização por seus públicos, cujos resultados parecem nos anexos XI e XII), a interação, a aproximação e, até, a geração de vínculos, à medida que permite o diálogo, de forma gratuita e sem compromisso, em tempo real, entre organização e internautas que entram no site para buscar informações por conta própria ou que são remetidos a ele para efetuar seu cadastro.

5.2.4 Orkut

É uma rede de relacionamentos em que as pessoas possuem um perfil individual e um grupo de comunidades disponíveis as quais podem escolher de acordo com seus interesses.

Os perfis são criados pelas pessoas ao se cadastrar, que indicam também quem são seus amigos. As comunidades são criadas pelos indivíduos e podem agregar grupos, funcionando como fóruns, com tópicos (nova pasta de assunto) e mensagens (que ficam dentro da pasta do assunto). (RECUERO, 2005, p. 5).

Através dessa rede, as pessoas podem se relacionar com outros “orkutianos”, participar de enquetes, darem suas opiniões, trocar experiências, obter dicas entre outras informações que desejarem. Entretanto, esta ferramenta carece de interatividade, pois o

capital social constituído pelas comunidades do Orkut é associado a um nível, em geral, pequeno de interação social, o que se reflete nos laços sociais. Talvez por consequência da facilidade de associação a um grupo (já que se trata de uma interação reativa), que não implica em custo (uma vez associado, o laço associativo se mantém sem a necessidade de interação, por tempo indefinido). (RECUERO, 2005, p. 10).

A ABIC possui tanto um perfil³⁴ como usuário do Orkut (figura 5), assim como uma comunidade³⁵ (figura 6), onde ambas as identidades podem ser encontradas pelo seu nome - ABIC-. No seu perfil de usuário a organização se apresenta com informações sobre o que faz, traz seu endereço, contato de email, telefone, fornece *links* de outras redes de relacionamento e também apresenta os links do *youtube*³⁶

³⁴ Informação disponível em <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=8341224221761664268> . Acesso em: 27 nov. 2009.

³⁵ Informação disponível em <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=156300> . Acesso em: 27 nov. 2009.

³⁶ Informação disponível em www.youtube.com . Acesso em: 27 nov. 2009.

sobre matérias veiculadas na TV pela organização, além de fotos de eventos que participa.

Através dessa rede ela mantém relacionamento com o público que já a conhece. Geralmente as pessoas a utilizam para manterem-se próximas da organização, saber as atividades que tem acontecido, ou simplesmente para fazer contato com a organização.

Na comunidade no Orkut, o perfil é muito semelhante ao do usuário, diferenciando-se apenas pelos tópicos de discussão, promoção de alguns programas e eventos que a instituição organiza. Os dois perfis são atualizados semanalmente por um consultor da organização.

Em ambas as páginas do Orkut, a técnica da previsibilidade é aplicada, uma vez que, de acordo com Dondis (1997, p. 148), através da “[. . .] experiência, observação ou razão [. . .]”, já se sabe o que se vai encontrar e é possível ter a previsão de como aparecerá a mensagem com a informação mínima. Neste caso específico, parte-se do pressuposto de que a forma com que aparecem os elementos visuais e conteúdo neste sítio da internet são específicas ao público que tem acesso a ele e que já o conhece previamente.

A presença da organização neste meio aparece inexpressiva e de forma secundária, pois sob um primeiro aspecto só tem acesso a sua página de perfil de usuário e à comunidade pessoas que já conhecem a organização. E, em um segundo plano, ela é uma rede pouco voltada ao contato com o público uma vez que,

levando-se em conta que o sistema do Orkut enfrenta problemas de tráfego, a dificuldade de acompanhar a interação é ainda aumentada. Além disso, muito daquilo que é produzido na comunidade, muitas vezes, é boato e, por isso, as informações geram desconfiança e não são aproveitadas pelos membros da comunidade. Essa desconfiança demonstra a inexistência de laços de confiança. (RECUERO, 2005, p. 10).

Sob essa perspectiva, pode-se dizer que este meio acaba gerando pouca interatividade da organização com seus públicos, entretanto, mantém-se como canal

de contato, mesmo que apenas com quem a conhece. Neste ponto, a marca permanece presente através da sua logomarca, contatos de web site, email, telefone, e, também sua imagem com menção a *links* que remetem a vídeos na mídia (programas de televisão como Jornal do Almoço, Patrola, Multishow, televisão e youtube), além de fotos de eventos que participa os quais fundamentam, através de fontes o conteúdo ali postado.

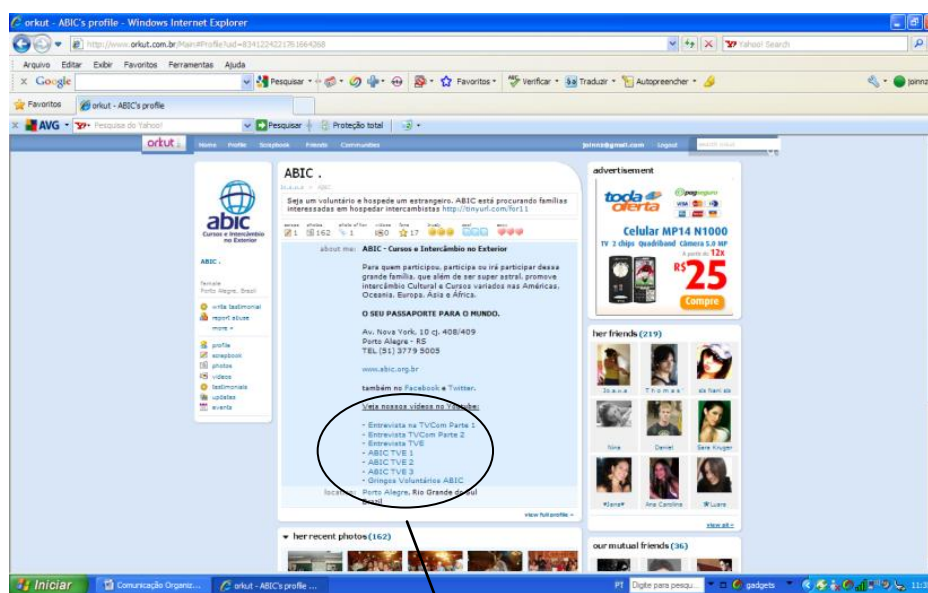


Figura 5 - Página do perfil do usuário da ABIC no Orkut
Fonte: www.orkut.com

Menção aos *links* que remetem sua presença na mídia televisiva como programa da TVCom, TVE, Jornal do Almoço da RBSTV



Figura 6 - Página do perfil da comunidade da ABIC no Orkut

Fonte: www.orkut.com

5.2.5 Facebook

Outro meio de relacionamento virtual, assim como o Orkut, o facebook proporciona a criação de um perfil de usuário que é visto por todas as pessoas com quem deseja interagir. Ele é uma ferramenta de adesão mundial, mais conhecido do que o Orkut e apresenta perfis não somente de participantes e interessados nos programas da ABIC, como também das instituições com as quais a organização mantém parceria, como é o caso dos comitês internacionais do ICYE e das escolas de idiomas no exterior, por exemplo.

No seu perfil no facebook (figura7), a organização disponibiliza informações de contato, endereço, telefone, email, os amigos que fazem parte da sua rede, além de informações sobre eventos, como o *link* para visualizar sua newsletter mensal. Ela pode ser identificada por outros usuários por “ABIC – intercâmbio e cursos no exterior”.

O seu perfil ainda apresenta uma foto principal com vários jovens sobre a bandeira do Brasil, a qual apresenta segundo as leis da gestalt unidade de fechamento, pois ela

traz uma sensação de fechamento visual pela continuidade numa ordem estrutural definida, ou seja, por meio de agrupamento de elementos de maneira a constituir uma figura total mais fechada ou mais completa. (GOMES FILHO, 2000, p. 32).

A importância da unidade do objeto está na percepção que os indivíduos têm acerca dela, pois, sob este viés

cada imagem percebida é o resultado da interação dessas duas forças. As forças externas sendo os agentes luminosos bombardeando a retina, e as forças internas constituindo a tendência de organizar, de estruturar da melhor forma possível os estímulos exteriores. (GOMES FILHO, 2000, p. 25).

Assim como nas outras redes de relacionamento, nessa a instituição interage com diferentes públicos através de mensagens que são postadas em seu perfil. (figura 7). São apresentadas informações sobre o câmbio com moedas estrangeiras, processos de vistos e seu portfólio de serviços, através de indicadores categorizados para definir o negócio da organização como intercâmbio, passaporte, mundo, programas, destinos, nova cultura, opções, cursos, imigração, estudo, internacional, viagem, aprender, idioma/língua, países, planeta, conforme anexo VII e VIII. Acrescido a isso, está o reforço da marca com o seu nome em destaque, informações de contato, além mostrar-se pertencente aos comitês internacionais do ICYE, os quais aparecem nesta rede de relacionamentos também, reforçando sua imagem de organização idônea e de tradição (anexo VI)

Esta ferramenta é atualizada e acessada semanalmente por um consultor da organização.



Figura 7 – Página do perfil da ABIC no Facebook

Fonte: www.facebook.com

5.2.6 Twitter

Esta é uma ferramenta de relacionamento que possibilita a postagem de uma frase com apenas 140 caracteres. Todas as pessoas que tem acesso a ela escrevem mensagens e são capazes de visualizar as que os outros estão postando também. Dentro dela as pessoas e/ ou instituições podem seguir umas às outras de acordo com assuntos de interesse, de polêmica ou qualquer gênero a que se tem desejo de “seguir”.

ABIC intercâmbio é seu perfil no twitter³⁷ (figura 8), cujo plano de fundo consiste em sua logo institucional em branco e azul, além de mensagens no plano principal que variam diariamente, além das informações de contato.

Mesmo sendo um meio de abrangência mundial, essa rede ainda é muito mais utilizado por um público jovem, o qual dispõe de tempo para postar mensagens de 140 caracteres que vão desde momentos íntimos - como escovar os dentes, por exemplo-, até situações de abrangência mundial, com a informação da morte do *popstar* Michael Jackson.

³⁷ Disponível em www.twitter.com/Abicintercambio. Acesso em: 10 nov. 2009.

O conteúdo que aparece em sua página, disponível aos seus “seguidores” ou não, varia diariamente. Pode-se encontrar uma chamada para uma promoção, assim como uma notícia sobre um evento que será realizado, como a noite internacional com os estrangeiros que ocorre mensalmente, por exemplo. A unidade temática tradição a qual remete ao posicionamento da organização aparece apenas uma vez e de forma pouco expressiva, já sua marca, como nome, logo, contatos de email, web site, aparecem cinco vezes, sendo que duas estão em destaque.

A partir desta análise pode-se inferir que este meio é utilizado mais para reforçar sua marca perante o público que já a conhece, pois

esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas referentes às origens das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens). (BARDIN, 2004, p. 37)

Sob este viés, pode-se dizer que semelhantemente às outras duas redes de relacionamento, esta também pressupõe um mínimo de conhecimento acerca da organização antes de fazer parte dela, porém pouco se busca envolver o indivíduo acerca de seus valores e benefícios, evidenciado na análise na tabela do anexo V. Entretanto, busca-se, de certa forma, tornar seu nome e negócio mais visível e lembrado conforme dados nos anexos V, VI, VII, e VIII.



Figura 8 – Página do perfil da ABIC no Twitter
 Fonte: www.twitter.com/abintercambio

5.2.7 Newsletter

A newsletter da ABIC (figura 9) é enviada mensalmente a toda base de emails da organização, incluindo, além de interessados, participantes atuais, ex-participantes, colaboradores da instituição de um modo geral. Ela apresenta três tópicos principais divididos em informações sobre intercâmbio, como por exemplo, a mudança de regras para o visto a um determinado país, uma promoção da ABIC para o mês em questão e notícias sobre o que está acontecendo com a ABIC, como eventos, festas de comemoração.

Assim como os outros materiais, elementos visuais como imagens e símbolos aparecem em homogeneidade ao conteúdo e reforçam de acordo com Dondis (1997) não somente ao símbolo que corresponde a uma imagem, mas ao descrito, por exemplo, pois “[. . .] em todas suas formulações pode reforçar, de muitas maneiras, a mensagem e o significado na comunicação visual [. . .] trata-se de uma força interativa que ele deve abordar em termos de significado e aspecto visual.” (DONDIS, 1997, p. 105). A exemplo da versão do mês de novembro de 2009 (figura 7) a newsletter trabalha elementos visuais que, em conjunto com as unidades

temáticas de conteúdo que reforçam seu negócio (intercambio, passaporte, mundo, programas, destinos), além de duas unidades temáticas de posicionamento da organização, dão força à marca e sua tradição. Ao passo que é apresentada (nome destacado em título e logomarca na parte superior da peça), pode-se inferir que a marca é reforçada. Já seu posicionamento é trabalhado ente outros aspectos a partir de depoimentos intercambistas, como é caso dessa versão em que um jovem fala sobre sua experiência em Londres.



Figura 9 - Newsletter ABIC de novembro de 2009
Fonte: www.abic.org.br

5.2.8 Folder Institucional

O folder institucional da ABIC (figura 10) é entregue a todas as pessoas que visitam a sede da organização e/ ou que freqüentam seus eventos. Ele é constituído por 17 páginas em papel reciclado e colorido, com fotos, em formato de passaporte com conteúdo que sintetiza todas as opções de seus programas, uma breve descrição sobre o que é a organização e o que ela oferece, além de informações para contato e um mapa de como chegar à sua sede na contracapa.

O material cumpre, parcialmente, com os objetivos propostos. Ele apresenta o ramo de atuação da ABIC 128 vezes através de termos ligados à unidade de registro temática de análise “Experiência no exterior” e faz 30 menções a outra unidade temática de registro “Hospedagem de estrangeiros” conforme análise feita no anexo VII e consolidada no anexo VIII. Ela posiciona-se ao seu público-alvo ao passo que reforça sua marca 15 vezes sua marca, dados encontrados no anexo V. Entretanto, a “tradição”, unidade temática de maior relevância na análise para medir o posicionamento e conseqüente imagem da organização perante seus públicos, aparece apenas 2 vezes em todo material (anexo V). Sob essa análise, pode-se inferir que ele não atinge completamente o objetivo proposto, mas sim, de forma parcial, como material informativo, de apresentação, mas não posicionamento (anexo VI).

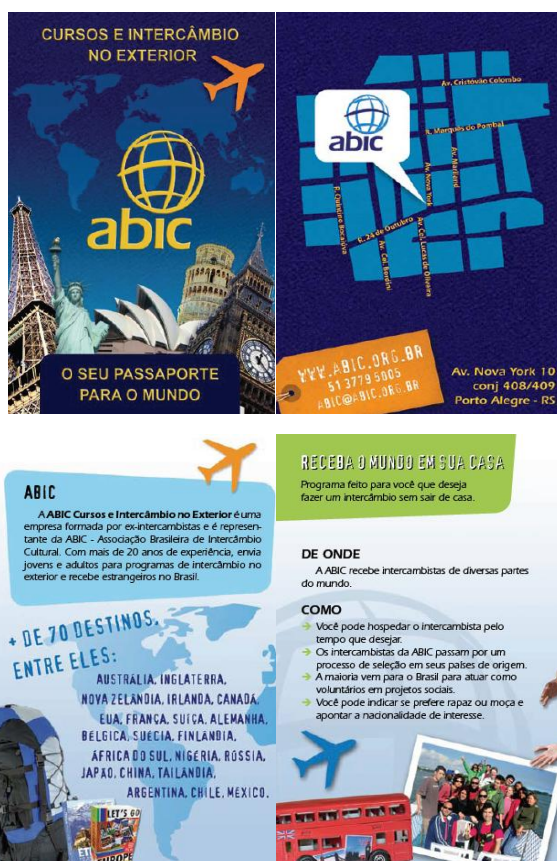


Figura 10 - Folder institucional (frente e verso e 2 páginas da parte interior)
Fonte: ABIC

5.2.9 Folder Programa Família Hospedeira

Material voltado à captação de famílias voluntárias interessadas em hospedar os jovens intercambistas estrangeiros durante sua estadia no Brasil entregue no escritório da ABIC assim como em eventos

Neste material há descrição sobre o perfil deste público que vem ao país, as vantagens do programa de hospedagem, dentre elas, a troca de culturas, e a apresentação da organização – o que faz e quantos anos está no mercado de intercâmbio-. Como o foco deste material é o público que tenha interesse em hospedar jovens estrangeiros, o material cumpre tanto com a identificação do que é este programa, assim como reforça a marca, como nome e logomarca e a credibilidade da organização através de termos como “Mais de 20 anos de experiência” e a menção das relações que mantém com órgãos internacionais como “YMCA” e União Européia conforme ressaltado na figura 11 e cujos dados podem ser evidenciados através de análise nos anexos VII e VIII.

RECEBA O MUNDO EM SUA CASA

HOSPEDE UM JOVEM ESTRANGEIRO

Quem são estes jovens?

- Voluntários com idade entre 18 e 27 anos.
- A maioria vem da Europa e EUA.
- Estão no Brasil para conhecer nossa cultura e ajudar em comunidades carentes.
- Passam por um processo seletivo em seus países de origem.
- São preparados em sua chegada pela ABIC para a experiência no Brasil.

ABIC – Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural

- Organização com mais de 20 anos recebendo estrangeiros no Brasil.
- Representante do International Cultural Youth Exchange.
- Seleciona projetos sociais e intercâmbios com receber estrangeiros.
- Envia brasileiros para programas de intercâmbio e estudo no exterior.

Vantagens para quem hospeda:

- Conhecer e praticar um outro idioma em casa.
- Enriquecer culturalmente o ambiente familiar.
- Estabelecer vínculos de amizade em outros países.
- Ajudar quem vem do exterior a ajudar a nossa comunidade.

abíc
Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural

Av. Nova York 10 conj. 408/409
Porto Alegre - RS

WWW.ABIC.ORG.BR
51 3779 5005
ABIC@ABIC.ORG.BR

Figura 11 - Folder Programa Famílias Hospedeiras.
Fonte: ABIC

Reforço das unidades de registro “tradição” através das menções “ Mais de 20 anos de experiência” e “Representante do International Cultural Youth Exchange”

5.2.10 Folder Programa *London Live*

É um material desenvolvido para um programa específico de cursos de idioma e trabalhado remunerado em Londres, com suporte de uma equipe local, disponível para distribuição na sede da organização e também e levado em feiras e eventos para captação de interessados (figura 12).

O material é um folder frente e verso com chamada para o programa em um lado e as vantagens do programa em outro, o que remete às unidades temáticas de “experiência no exterior”, “benefícios”, reforçando os serviços da organização, além da marca ser enfatizada através de 4 menções da logomarca, nome, web site, email,

Entretanto, outras unidades de registro como experiência, tempo de fundação da organização, pertencimento a redes internacionais, testemunhais de indivíduos não aparecem no material, o que desfavorece sua imagem, pois “a ausência constitui variável importante” (BARDIN, 2004, p. 102) para a análise de conteúdo e “a regularidade quantitativa é a aparição de um item, portanto aquilo que se considera significativo”. Neste caso, não há presença desta unidade, o que anula conceitos de posicionamento da organização perante o público que recebe este material, resultado que pode ser observado a partir da análise nos anexos V e VI.



Figura 12 - Folder London Live
Fonte: ABIC

5.2.11 Cartaz Programas Intercâmbio

O cartaz de programas de intercâmbio (figura 13) utilizado para divulgação de seus programas em murais de instituições de ensino, como universidades, escolas de idiomas, escolas do Ensino Médio cujo foco é o público jovem em transição do Ensino Médio e Ensino Superior. Este cartaz apresenta imagens como fotos de cidades no exterior, uma jovem olhando para o horizonte, em um cenário diverso que constitui uma unidade única, pois “[. . .] elementos ópticos próximos um dos outros tendem a serem vistos juntos, e por conseguinte, a constituírem um todo ou unidade dentro de um todo.” (GOMES FILHO, 2000, p. 34), o que remete à idéia de conhecer diferentes lugares, ter outras experiências. Nessa unidade visual aparecem, também, símbolos mundialmente conhecidos como a torre Eiffel, o Big Ben, o museu de Sydney que, em justaposição com a mensagem descritiva, como “Cursos e intercâmbio no exterior”, “Mude seu mundo sem mudar de planeta”, informações sobre os programas que oferece, “21 anos de experiência”, estimulam a compreensão do indivíduo e sua capacidade de entendimento da mensagem, reforçando ainda mais o que se quer mostrar. Há também destaque da sua logomarca e informações de contato - site, telefone e email.

A partir disso, pode-se inferir que esse material de uma forma objetiva e simplificada, atinge seu público, pois reforça seus valores e negócio através de conteúdo conciso, direto e imagens que, em justaposição, apresentam coesão com conteúdo, refletindo a idéia de um todo, conforme análise nos anexos V, VI, VII e VIII.

Desse modo, o material satisfaz os objetivos de posicionamento de mercado, marca, enfoque em seus serviços, pois contempla todas as unidades de registro para temática e de personagem de freqüência, intensidade e relevância que se busca. O destaque ao seu slogan “Mude Seu mundo sem mudar de planeta”, sua logomarca, tempo de atuação neste mercado, informações de contato ratificam essa inferência.

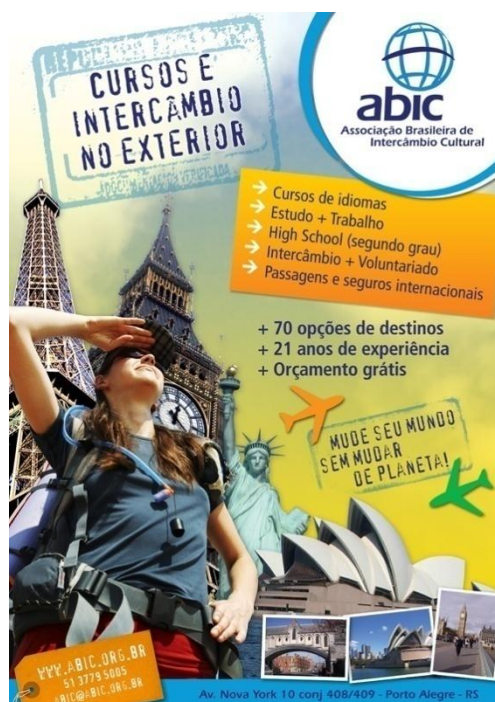


Figura 13 - Cartaz programas de Intercâmbio
Fonte: ABIC

5.2.12 Cartaz Famílias Hospedeiras

Utilizado para divulgação do programa de hospedagem voluntária, esse material (figura 14) também é distribuído em murais de instituições de ensino, como universidades, escolas de idiomas, escolas do Ensino Médio, além de estar em alguns bares e restaurantes de grande circulação de pessoas de classes A e B.

Além do Slogan “Receba mundo em sua casa” e o “Hospede um jovem estrangeiro”, o cartaz apresenta um descritivo do programa de hospedagem voluntária, suas vantagens, informação de como participar, contatos da organização como site, telefone e email, além do endereço, fotos diversas e bandeiras de diversos países.

Com intuito de captar famílias interessadas em participar do programa o material apresenta unidades temáticas em destaque (anexos VII e VIII) que atingem ao objetivo deste programa específico, reforçando sua marca através da citação do nome “ABIC” e logomarca (anexo V). Porém, ela não promove, de um modo geral, o

posicionamento da organização pela ausência dos elementos-chave estabelecidos pela análise de conteúdo, pois “a presença (ou a ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutuosos do que a frequência da aparição” (BARDIN, 2004, p. 106) o que contraditoriamente à mensagem, pode prejudicar a construção de imagem da organização e, conseqüentemente, dificultar adesão desse público a esse programa específico. Pode-se dizer que essa ausência justifica-se, pois nesse caso, o objetivo específico da organização é o de promover este programa de receptivo e reforçar a marca.



Figura 14 - Cartaz Programa Famílias Hospedeiras
Fonte: ABIC

5.2.13 Cartaz Clube de Vantagens ABIC

Este cartaz (figura 15) é voltado para os públicos que freqüentam as escolas de idiomas que fazem as parcerias com a ABIC.

Geralmente encontrado em murais desses estabelecimentos, seu conteúdo é voltado para o programa de vantagens da ABIC com a escola em questão, oferecendo descontos, brindes, sorteios e premiações aos alunos da instituição. Ele

apresenta uma etiqueta que permite a escola colocar seu nome. O material compreende fotos de pessoas em sala de aula, além da logomarca e os contatos da instituição como site, telefone e email e endereço os quais reforçam posicionamento de marca conforme análise nos anexos V e VI.

Para promover mais interação entre escola e organização este material atinge seu objetivo, reforçando o programa em si, seus benefícios (anexo VII) e, ainda, a marca aparece 6 vezes, em forma de sua logomarca, contato, nome e seus contatos. Entretanto, a organização não se posiciona por completo, por ser inexistente qualquer menção da unidade tradição, conceito intimamente ligado à credibilidade, o qual reforça seu posicionamento, construindo confiança junto aos públicos, conforme aparece no anexo VI.



Figura 15 - Cartaz Clube de Vantagens
Fonte ABIC

5.2.14 Spots na Rádio Pop Rock (107.1 FM)

A rádio Pop Rock é destinada ao público jovem, com variações musicais

diversas com “hits” caracterizados por ritmos pop e rock³⁸, usualmente preferidos por uma faixa etária identificável entre 17 e 30 anos, perceptível não somente na sua programação e linguagem informal e despojada, como também no conteúdo de seu slogan “A rádio da galera”.³⁹

É anunciado na Pop Rock (107.1 FM) um spot de 30 segundos, com som de uma banda jovem (The Strokes) ao fundo e um som que imita a chamada de voo no aeroporto, com o seguinte texto: “Atenção passageiros para cursos e intercâmbio no exterior, a ABIC- cursos e intercâmbio no exterior oferece programas de estudo+trabalho, curso de idiomas, intercâmbio+voluntariado, programa High School e cursos profissionalizantes em diversos países. Embarque com quem tem mais de 20 anos de experiência. Última chamada pelo fone 3779.5005 ou www.abic.org.br. ABIC, seu passaporte para o mundo”.

Esta chamada vai ao ar todos os dias de segunda à sexta-feira no programa Conexão Pop+Rock das 7h às 8h da manhã, além de ser veiculado outras 5 vezes ao longo do dia intercalados em programas da rádio até a meia-noite. Ele também é veiculado quatro vezes durante todo final de semana em horários alternados.

Somados a isso, uma vez por semana um consultor da ABIC e um convidado - geralmente um intercambista estrangeiro- participam do programa Conexão Pop+Rock para dar dicas sobre intercâmbio, falar sobre alguma promoção ou sobre algum evento da organização.

Todas as unidades de registro de conteúdo que remetem ao posicionamento de marca, à referência enquanto instituição e de serviço prestado são contempladas no texto do spot. Elas são intensificadas pela frequência que aparecem durante o dia e, ainda, mais destacas pelo tipo de mídia, e pela presença de dois representantes da organização, sendo que um deles é um intercambista estrangeiro. Como essa rádio trabalha com um público jovem, com perfil semelhante ao público consumidor da ABIC, pode-se dizer que

³⁸ Disponível em: <http://www.poprock.com.br/sig/home/radios.php>. Acesso em 16 nov. 2009.

³⁹ Disponível em www.poprock.com.br. Acesso em: 17 nov. 2009.

os fatores da exposição seletiva de mensagens, devido às atitudes preexistentes, ao papel dos grupos de pertença, à credibilidade do locutor, à incidência persuasiva de uma mensagem, à medida de legibilidade, à evolução do fluxo de comunicação, à assimilação simbólica dos receptores. (BARDIN, 2004, p. 132).

São variáveis inferidas que contribuem para a promoção dos serviços da organização e para construção de imagem positiva perante esses públicos.

Assim, sob esse contexto, pode-se inferir que o meio de transmissão da mensagem, e a mensagem através de seus indicadores potencializam o nome (anexo 1), o negócio, a marca, trabalhando bem seu posicionamento enquanto organização séria, confiável. (anexos V, VI, VII e VIII).

5.2.15 Eventos e Banner Intercâmbio e Famílias

Os eventos da ABIC são divididos ao longo do ano com o intuito de promover e divulgar a organização a diferentes públicos. Dentre os principais estão as visitas às escolas conveniadas do programa Clube de vantagens ABIC, que contam, 2 vezes por mês, com palestras de um intercambista estrangeiro e brasileiro participante do programa da ABIC, e a Feira Expo no Exterior que ocorre bi-anualmente, nos meses de março e setembro, no Hotel Sheraton em Porto Alegre, RS, com participação de jovens, cujo interesse e foco são programa variados no exterior, além de palestras em universidades e escolas de idiomas, onde se fala sobre seus programas, vantagens, com a presença de um estrangeiro e um brasileiro para apresentarem suas experiências.

A ABIC também participa de palestras em universidades/ faculdade da capital para divulgar seus programas e, uma vez por mês, promove em algum bar da cidade a chamada “Noite internacional”, cujo objetivo leva ao relacionamento de intercambistas estrangeiros, suas famílias, ex-intercambistas, voluntários, colaboradores, público em geral. Este evento é aberto a todo público.

De todos os eventos que participa, a organização conta com recursos humanos para trazer valor agregado à marca e aos serviços, pois neste caso, de acordo com Bardin (2004) o emissor, ou produtor da mensagem trabalha o papel de expressão ou representatividade da comunicação, assim o que é dito “[. . .] exprime e representa o emissor.” (BARDIN, 2004, p. 127). Acrescido a isso, utilizam-se recursos materiais para reforçar a mensagem como os folders de cursos, folders de famílias hospedeiras e um banner.

Os eventos aparecem como um dos meios que mais reforçam conceitos de credibilidade e referência, conforme análise no anexo V e VII, por apresentarem índices de inferências (anexo I) que são acentuados pela pelo discurso feito pessoalmente por pessoas que já realizaram algum programa através da organização, conforme evidenciado nos gráficos comparativos dos anexos VI e VIII.

O banner (figura 16) engloba além imagens de outros países, fotos de jovens reunidos e informações sobre os programas de envio e receptivo da ABIC. Além de trabalhar a divulgação de seus serviços, destaca em negrito palavras como “mais de 21 anos de experiência” as quais, sob a análise de conteúdo, pode-se dizer que ratificam a unidade “tradição”, conceito ligado à sua credibilidade e experiência.

O uso do material de apoio e o testemunhal de duas pessoas que participam ou participaram do programa da ABIC são indicadores fortes que trabalham os conceitos de posicionamento, à medida que não é a organização falando de si, porém alguém falando sobre ela e atribuindo valores de juízo e opinião positiva.

Há de se considerar também no contexto do receptor, que no caso específico de participação de eventos, já apresentam interesses *a priori* que o conduzem a tal local e que são implícitos, como sua motivação pelo tema, desejos, valores associados, “características formais diversas, expressões gestuais, posturas” (BARDIN, 2004, p. 132).

Sob esta perspectiva, esta análise permite inferir que tanto os meios de comunicação utilizados em eventos, assim como o ambiente e os sujeitos apresentam-se em coerência discursiva, facilitando a interação e a percepção do negócio, adequando mensagem ao objetivo, ao passo que o trabalho da construção

de imagem positiva e consumação de seus serviços é trabalhado presencialmente, com apoio de materiais e discurso que ratificam sua posição no mercado.



Figura 16 - Banner Intercambio e cursos
Fonte ABIC

5.2.16 Atendimento no Escritório, Telefone, Email e Indicação Pessoal

Apesar destes também serem meios pelos quais os indivíduos conhecem a ABIC e obtêm informações acerca dela, podendo influenciar na construção de imagem, assim como posicionamento de marca, a análise de conteúdo não é possível de ser aplicada, uma vez que não se tem explicitamente identificado qual discurso é utilizado em cada ação. Entretanto, eles foram identificados tanto na pesquisa com o gerente geral como na sondagem de intercambistas e ex-intercambistas como fontes que contribuem para o posicionamento de mercado e consumo de seus serviços. Ressalta-se, neste caso, principalmente, a utilização do email como meio que mais facilita a interação com a organização conforme anexos XI e XII. Da mesma forma, a indicação dos seus programas feita por ex-

intercambistas, famílias hospedeiras, amigos e/ou conhecidos, reforçam, em uma segunda análise, conceitos como credibilidade e confiança, já percebidos em eventos, por exemplo, pelo discurso positivo de alguém que não a organização falando de si própria, como acontece também com os testemunhais postados no *website*, evidenciados também nos gráficos consolidados de análise nos anexos VI e VIII.

Após a análise dos diferentes meios e processos de comunicação atualizados pela ABIC com seus públicos, importa realizar uma análise que articule esses diferentes meios/processos com a percepção da própria organização sobre adequação de seu discurso e o posicionamento de mercado desejado.

Nesse sentido, a análise de todos os materiais/meios de comunicação revela que a ABIC procura associar o seguinte conteúdo simbólico a sua marca: credibilidade, interculturalidade, presença de marca, benefícios, experiência. Em todos materiais analisados, conforme apontam os dados da tabela no anexo VII, estes elementos aparecem com frequência e intensidade, reforçam seu posicionamento.

O destaque de unidades temáticas que reforcem os valores da organização, seus princípios, como confiança, seriedade, credibilidade e tradição, aparece principalmente em eventos e visita à sede conforme gráfico comparativo do anexo VI. Pode-se inferir então que estes influenciam na construção de imagem positiva perante seus públicos e estão vinculados, em um primeiro momento, ao interesse em conhecer a organização e, *a posteriori*, à efetivação da compra/consumação de seus produtos, fato que aparece em confluência com a percepção da organização em entrevista com o gerente geral da organização (anexo IX) quem afirma que os que consomem, de fato, a compra dos serviços da ABIC são aqueles que têm a chance de conhecê-la pessoalmente, seja através de eventos ou visita à sua sede, por estarem em contato com as pessoas, ouvirem relatos de outros indivíduos que já viajaram, informação que é corroborada através do gráfico comparativo nos anexos VI e VIII.

Já a presença da logomarca em todos os materiais evidencia a presença do nome ABIC. Sua presença na rádio reforça ainda mais seu posicionamento de marca, de acordo com a análise feita, consolidada no gráfico do anexo VI. Este resultado vem ao encontro com a posição da organização, que mostra que o rádio é o meio pelo qual a organização obtém o maior número de contatos de interessados, entretanto, não necessariamente os que mais compram (anexo IX).

Assim, após a análise de conteúdo evidenciada com a entrevista, pode-se dizer que há coerência de discurso uma vez que há intenção de posicionamento de tradição, credibilidade e fortalecimento da marca por ambas as partes.

Importa salientar que a entrevista com Rafael Menezes foi feita somente após a análise completa de todos os processos/ meios de comunicação da ABIC, para evitar pré-julgamentos e /ou influência no processo desse estudo.

Como objetivo de exercício, realizou-se uma sondagem para ver qual percepção do principal público de interesse da organização, ex-intercambistas da organização que viajaram pelo período compreendido entre novembro de 2008 até novembro de 2009.

Percebeu-se que no que diz respeito aos meios mais adequados para interação com a organização, o *email*, cuja análise está vinculada à página da web, foi escolhido como o principal meio por facilidade de acesso, rapidez, agilidade; em segundo plano ficaram os eventos, seguido do contato pela rádio e *website*, o que foi igualmente afirmado pela organização, tanto a rádio como o *website* são os meios que mais geram contato de clientes. O email entra neste caso para complementar essa convergência, pois necessariamente, segundo gerente geral da ABIC, todas as pessoas que fazem contato pela página da web o consomem enviando um email através do cadastro e recebem, de acordo com Menezes, um *feedback* por correio eletrônico sobre as informações do programa e de outros serviços. Desta forma, a comunicação por *email* pode ser contemplada como parte do *website*, o que ratifica a mesma posição de ambos. Tanto os intercambistas, assim como a organização acreditam que o web site, a rádio e os eventos sejam os principais meios para comunicação e geração de demanda de seus programas.

Por conta do posicionamento e imagem da organização, percebeu-se a frequência de unidades como seriedade, responsabilidade, credibilidade, suporte, bom custo/benefício, qualidade e experiência o que evidenciam a tradição e imagem positiva (anexo XIII e XIV). Além disso, fatores da cultura da organização apareceram através de termos como a atenção no atendimento, multi-culturalidade e suporte que disponibiliza, principalmente, pelo chat online (anexo XIV) o que vem ao encontro da idéia de simpatia e flexibilidade, fundamentais para o desenvolvimento e a boa imagem da instituição com o público externo expressa na entrevista de Menezes (anexo IX).

Do ponto de vista de imagem negativa, parte das reclamações dos participantes recaiu sobre as dificuldades nos processos da organização como lentidão nas respostas e confusão para passar informações, fato este que vem ao encontro da opinião da organização que não acredita ter alcançado seus objetivos para posicionamento atual, pois referencia a falta de processos (anexo IX).

Sob este viés pode-se concluir que a maneira com que a organização percebe-se e é percebida é muito semelhante, e que a forma e os caminhos pelos quais ela tem buscado interagir com seus públicos tem sido, de fato, os mesmos que os interessam. E, neste caso, é válido salientar que fator importante para este alinhamento pode ser percebido pela clareza de negócio que ela tem, assim como sua experiência, seu conhecimento de mercado e de indivíduos que quer atingir com suas ações de comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma com que as organizações trabalham sua comunicação, reflete como e onde querem chegar. Sua identidade, sua equipe, comportamento, valores em alinhamento às estratégias da empresa, se exercidas com excelência, conferem a elas imagem favorável e a conquista de mercado desejado.

A organização evolui dentro um ambiente que compreende desde seus líderes, contexto político e sócio-econômico, assim como trabalho estratégico em comunicação em que se percebem públicos de interesses, suas necessidades, seus desejos e busca-se, assim, assimilá-los às atividades da organização, adaptando-as constantemente, mantendo a coerência do discurso com sua realidade e sistema onde está inserida. A convergência de ações que trabalhem em sintonia a organização em si, seu posicionamento de mercado, de marca e imagem são estratégias que constroem, em longo prazo, conceitos sólidos e duradouros. Neste cenário, entram as ações focadas em percepção de públicos, produtos, imagem, através de sondagens, levantamento de dados em pesquisas, questionários; enfim, informações que tragam *opinião* que agreguem valor à posição da instituição.

Neste sentido, a comunicação estratégica envolve o pensamento estratégico e a capacidade de visualizar aquilo em que se deseja transformar a instituição para, então, posicionar os recursos disponíveis de modo a atingir esses objetivos.

Em contrapartida, apesar de a ABIC não ter planejamento estratégico, ela mantém suas ações alinhadas à missão, destacada em seu slogan “Mude seu mundo sem Mudar de Planeta”, presente em grande parte de seus materiais, representando coerência e exposição da sua identidade através da interculturalidade, experiência, bem-estar coletivo. Sob essa perspectiva, sua estratégia é focada na experiência, ao conhecimento de mercado em que atua e, ainda, ao conhecimento aprofundado que tem de seus públicos de interesse, o que a permite trabalhar com comunicação dirigida, segmentando os perfis e focando suas ações.

Soma-se ao alinhamento de seu discurso e identidade, sua cultura que se traduz em campanhas e atividades que expõem essas diferenças interculturais, evidenciada em sua comunicação, através da atenção, suporte dados aos jovens que vão ao exterior, o que aparece tanto na entrevista (anexo IX) como na

percepção desse público (anexo XIV), no suporte de programa de receptivo de estrangeiros; sua experiência de mercado, seu corpo de funcionários e colaboradores, sua identidade.

Dessa forma, o trabalho propunha verificar o posicionamento de marca e imagem atualizado pela organização como forma de promover seus serviços. Sob este viés, conseguiu-se chegar à coerência no discurso de como a organização se apresenta e como ela é vista/percebida através de conceitos que remetem à sua tradição, confiabilidade, qualidade, presença de marca. Neste sentido, me propus a fazer isso como desdobramento de revisão bibliográfica, identificação da organização e análise de seus meios e processos de comunicação.

A partir dessa perspectiva, este estudo permitiu mostrar como é relevante ter a clareza e percepção do que se quer, saber qual o seu negócio, conhecer suas vertentes, públicos e, a partir daí, identificar os objetivos organizacionais.

Percebeu-se através das pesquisas bibliográficas, a análise de conteúdo dos meios e da análise das percepções organização e do público de interesse, a importância de saber despertar a atenção, provocar o interesse, trabalhar o desejo em todos os materiais e meios de comunicação para conseguir consumir os objetivos e atingir suas metas, o que ficou evidenciado nas ações de comunicação da ABIC direcionadas ao público que se quer atingir, com o posicionamento que se busca e o reforço da sua marca.

O estudo permite inferir que o conceito de tradição e a marca ABIC empregados promovem uma imagem positiva, evidenciada nos anexos V, VI, XIII e XIV, além de destacarem seu posicionamento de mercado sob os conceitos que permeiam o termo “tradição”, referenciados na tabela do anexo V.

A partir do levantamento de dados, viu-se que há semelhança de opiniões entre as partes, trazida pela semelhança de resultados, que sinalizam que a organização, de fato, tem conseguido, mesmo que parcialmente, apresentar-se como é. Contudo, a ABIC ainda deve encarar alguns dados levantados nesse trabalho como forma de aprimorar seus serviços e atingir os objetivos a que se propôs na sua visão: o de tornar-se referência em intercambio cultural até a Copa do

mundo de 2014, podendo trabalhar em um planejamento estratégico que possa aperfeiçoar melhor seus recursos e atividades como forma de dirigir mais estrategicamente suas ações de comunicação, segmentando melhor seus públicos de interesse, buscando aprimorar conceitos que atribuam melhor visibilidade e valor à instituição.

Assim, este trabalho também busca possibilitar abrir novas frentes de pesquisa para aprofundamento de estudos sobre cultura, mediação e recepção dos meios de comunicação como forma de possibilitar melhor entendimento e interação das organizações com seus públicos. Além disso, busca-se promover a reflexão e contribuição em estudos sobre a relevância da comunicação em organizações como forma de posicionarem-se de acordo com seus objetivos, favorecendo a construção de uma imagem sólida e positiva.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom**. São Paulo, p. 119-133, ano 2, n. 2, 2005.

_____. Identidade, Imagem e Reputação Organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 215-242.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re)Tejer as culturas. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS ABRAPCORP, 3., 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo, 2009. Disponível em:
http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf .
Acesso em: 20 set.2009

_____. A teoria da Complexidade e Novas Perspectivas para os Estudos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 134-164.

BARAN, Paul & SWEEZY, Paul. Teses Sobre a Propaganda. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo, Nacional, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Portugal: Edições 70, 2004.

BUENO, Wilson Costa. A Comunicação Empresarial é Estratégica, Papai Noel Garante. **Revista Eletrônica Convicom**. Disponível em:
<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicawilbuenocomestrategica.html> .
Acesso em: 20 nov. 2009.

_____. A Comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 367-387.

CAMPOS, Maria H. R. **O Canto da Sereia**: uma análise do discurso publicitário. Belo Horizonte: UFMG, 1987.

CURVELLO, João José Azevedo. O Desvendar das Culturas Organizacionais. In: BARROS, Antonio e DUARTE, Jorge Nome. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. P. 253-268.

DONDIS, DONIS. **Sintaxe da Linguagem Visual**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997. (Coleção A).

FARINA, Modesto. **A Psicodinâmica das Cores em Comunicação**. 4. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica – Business Relationship**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2004.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOMES, Wilson. A política da Imagem. **Revista Fronteiras-Estudos Midiáticos**, São Paulo, p. 146-175, 1999.

GOMES FILHO, João. **Gestalt do Objeto: sistema de leitura visual da forma**. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003. (Novas Buscas em Comunicação, 17).

_____. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Gestão de Relações Públicas na Contemporaneidade e Sua Institucionalização Profissional e Acadêmica no Brasil. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**. São Paulo, p. 33-61, ano 3, n. 5, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

IASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom**. São Paulo, p. 86-97, ano 3, n. 5, 2006.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura**. Cultura é comunicação. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizational/0067.htm> . Acesso em: 25 out. 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O Que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2007. (Coleção Questões Fundamentais da Comunicação).

PEREIRA, Semião Pedro. O Conceito de “Boa Vontade” na Crise da Varig: análise do *newsletter* Net News Varig na recuperação da imagem da empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO INTERCOM, XXIX, 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: UnB, 2009. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2006/resumos/R0820-1.pdf> . Acesso em: 28 nov. 2009.

RECUERO, Raquel . **Um Estudo do Capital Social Gerado a partir de Redes Sociais no Orkut e nos Weblogs**. Disponível em: <http://pontomidia.com.br/raquel/arquivos/composraquelrecuero.pdf> . Acesso em: 23 nov. 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria . **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional**. Disponível em: http://www.esurp.edu.br/Vergetti_PerspectivasTeoricasComOrg.pdf . Acesso em: 18 ago. 2009.

_____. **O Diálogo Possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358p.

SILVA, Juremir Machado. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria. **O Diálogo Possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. P. 7-10.

WEBER, Maria Helena. Imagem Pública. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas (Org.). **Comunicação e Política**: conceitos e abordagens. Salvador: Edufba, 2004. P. 259-307.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de marca, gestão e Comunicação**. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom*. São Paulo, p. 200-211, ano 3, n. 5, 2006.

ANEXOS

ANEXO I

Índices de Posicionamento

Temática

- *Tradição*

Índices lingüísticos: Experiência no ramo, Tempo de fundação da organização, Credibilidade, Pertencimento a redes internacionais, Testemunhais de indivíduos em vídeo e descritivo.

Índices visual/simbólico: cores, imagens, símbolos

Personagem

- ABIC

Índices lingüísticos: instituição, rede, contato, sede, organização, entidade,

Índices visual/simbólico: Logomarca, *website*, *email*.

Índices de promoção de serviços

- *Experiência no exterior* (e suas analogias semânticas e lexicais)

Índices lingüísticos: mudança, troca, intercâmbio, passaporte, mundo, programas, destinos, nova cultura, opções, cursos, projetos sociais, imigração, estudo, “slogan”

- “Benefícios”

Índices lingüísticos: benefícios, orientação, preparação, promoções, brindes, sorteios, prêmios

Índices visual/simbólico: cores, imagens, símbolos

- *Hospedagem de estrangeiros* (e suas analogias semânticas e lexicais)

Índices lingüísticos: *Família hospedeira*, *acomodação*, *conviver*

Índices visual/simbólico: cores, imagens, símbolos

Variável de inferência

1.Freqüência : número de vezes que a unidade de registro aparece.

2.Intensidade: presença ou ausência; relevância ou não. Para determinar a relevância do meio, foi traçado o quociente de relevância.

2.1 **Quociente de relevância** (Q) varia de 1 a 5 conforme abaixo:

- Material impresso (cartaz, banner, folder) Q= 1
- Material online(email, newsletter, web site) Q= 1
- Rádio/ televisão Q=3
- testemunhal na internet Q= 5
- Entrevista /palestra ao vivo Q= 5
- Entrevista pela radio, internet Q=5

ANEXO II



Figura - 17
Fonte: Bardin (2004)

ANEXO III (tabela de preços dos programas da ABIC)

Os preços de alguns produtos e serviços estão dispostos da seguinte forma:

| | | | | | |
|--------------|--|---|---|---|--|
| Programa | Programa de intercâmbio +atividade voluntária na Inglaterra por 12 meses | Curso de idiomas na África do Sul por 1 mês | Curso de idioma+ trabalho no Canadá por 6 meses | Programa de High School nos Estados Unidos por 12 meses | Programa de hospedagem de estrangeiros |
| Preço em R\$ | R\$14.350,00 | R\$ 3.500,00 | R\$ 14.200,00 | R\$15.000,00 | Não há |

As formas de pagamento podem ser feitas da seguinte maneira: dinheiro, cheque, boleto bancário, débito em conta. Se pago à vista, o cliente pode ter descontos que variam entre 5% e 15% para qualquer programa, caso haja a indicação de um ou mais participantes, por exemplo.

Anexo IV (Questionário de perguntas Rafael Menezes para identificação da organização)

1. Qual a visão da ABIC? Se tornar referência em programas de envio e receptivo até a copa do mundo de 2014 no RS, RJ e BA.
2. Como tu avalias a qualidade dos produtos e serviços da ABIC hoje, enquanto gerente geral da organização? Programas com bom custo benefício e preço justo. Correspondem ao que as pessoas pagam. Como nosso público alvo é formado por pessoas classe média, optamos por programas com valores mais acessíveis.
3. Qual perfil do público que viaja hoje? (idade, sexo, faixa social) – existe alguma diferença deste perfil nos diferentes programas que a ABIC oferta? são: Jovens com idade entre 20-27 anos, Classe média, Universitários
4. Qual perfil das famílias hospedeiras? Classe média, que já viveram no exterior, ou estão estudando línguas.
5. Por que motivo tu achas que elas hospedam um estrangeiro? Pela troca, mas acima de tudo, para desenvolver um outro idioma.
6. Qual perfil deste estrangeiro que vem pra cá? Idade entre 18-25 anos, maioria da Alemanha. Geralmente, concluíram o segundo grau, e desejam uma vivência no exterior antes de ingressarem na universidade ou na vida profissional.
7. Há alguma política de responsabilidade social / ambiental vigente? Sim, o programa jovem sem fronteiras, onde jovens dos projetos sociais podem ter uma experiência no exterior. Política de redução de papel através da virtualização de todos os documentos. Todo o nosso papel é reciclado, não clorado. (desde cartões de visita, pastas, envelopes, papel e etc).
8. Há alguma política para promover programas como EVS (European Voluntary Service)? Não, sempre depende do aplicante no exterior, por isso estamos desenvolvendo o Jovens sem Fronteiras, para não depender exclusivamente dos programas EVS.
9. Podes especificar todas as ferramentas de comunicação que utilizam para comunicar com seus públicos? Folder institucional, cartaz, banners, site, MSN,

Orkut, twitter, facebook, radio, Easy chat (chat online), e-mail, folder escola, e muuuito evento (chat com alunos e palestras informativas). Temos um forte programa de relacionamento hoje com escolas de idiomas (com pontuação para ações feitas com a ABIC).

10. Sobre os chats online, quando ficam online? Quem fica e por quanto tempo? Horário comercial.

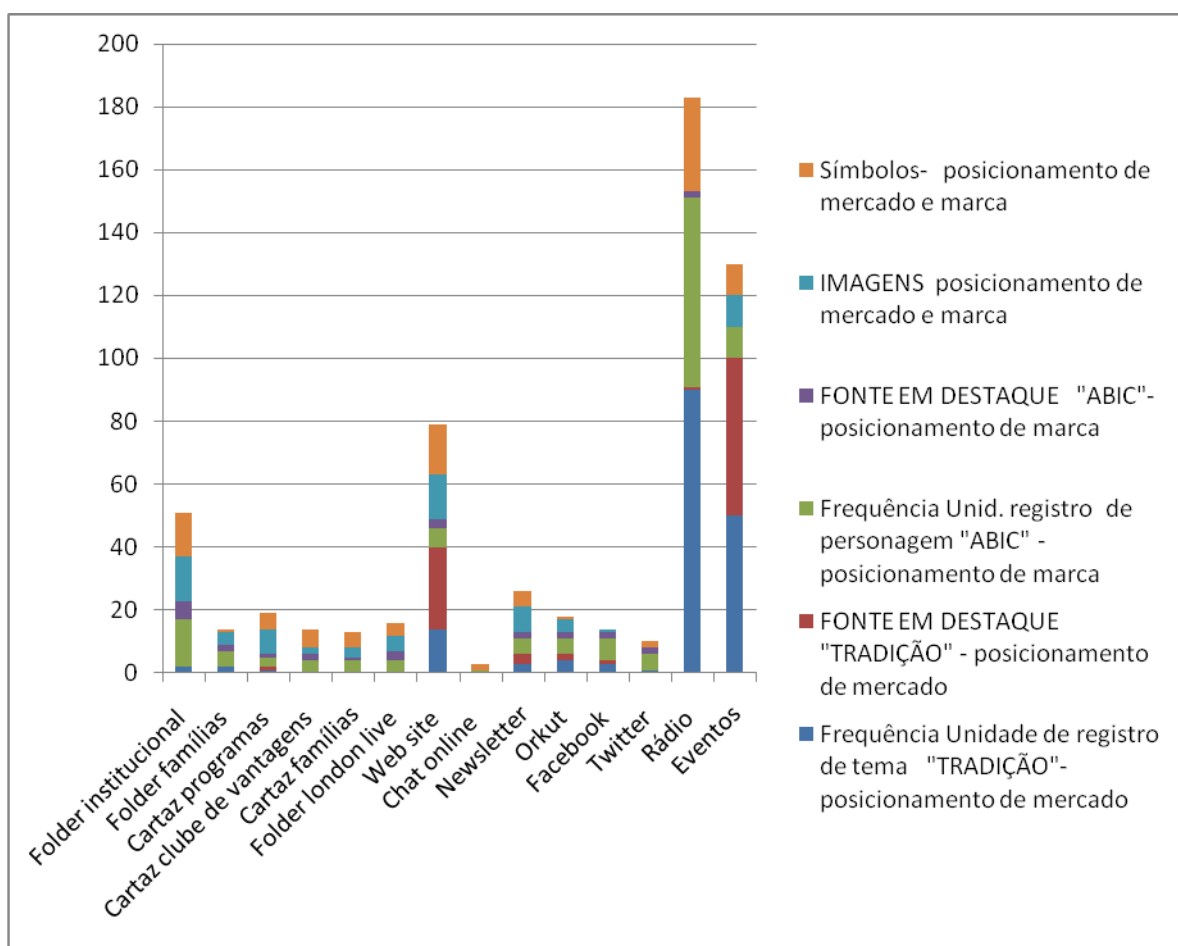
11. Existe método de avaliação do retorno de investimento nessas ferramentas para a organização? Se sim, quais? Temos um sistema de dados integrado com o site onde cada consultor obrigatoriamente cadastra os dados de todas as pessoas que entram em contato com a ABIC. A pergunta que fazemos sempre, em todo e qualquer situação quando alguém nos contata é: Como ficou sabendo da ABIC? No site, tem as opções que vão desde Rádio, Jornal, TV, Orkut e etc. No final de cada semestre, nós puxamos um relatório de indicação VS efetivação. Nele nós identificamos meios que mais dão retorno e meios que mais dão retorno com efetivação, pois há diferença. Alguns geram um monte de contato, mas contatos sem potencial.

ANEXO V Quadro comparativo de análise de conteúdo | Posicionamento e imagem

| Indicadores Posicionamento & Imagem | Frequência Unidade de registro de tema "TRADIÇÃO" | FONTE EM DESTAQUE "TRADIÇÃO" | frequência Unidade de registro de personagem "ABIC" | FONTE EM DESTAQUE "ABIC" | QUOCIENTE DE INTENSIDADE | TOTAL CONTEÚDO | IMAGENS | Símbolos | TOTAL |
|--|---|------------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|---|--|---|----------------------------|
| Índices De Referência | Experiência, tempo de fundação da organização, Credibilidade, Pertencimento a redes internacionais, testemunhas de indivíduos | (negrito, destaque, título) | instituição, rede, contato, sede, organização, entidade, contatos (email, telefone, site, logo) | (negrito, destaque, título) | | | Fotografias, imagens em geral - pessoas, lugares | aviões, carimbo, passaporte, bandeiras, malas, ícones | conteúdo+imagens +símbolos |
| Meios | | | | | | | | | |
| Folder Institucional | 2 | 0 | 15 | 6 | 1 | 23 | 14 | 14 | 51 |
| Folder Famílias | 2 | 0 | 5 | 2 | 1 | 9 | 4 | 1 | 14 |
| Cartaz Programas | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 8 | 5 | 19 |
| Cartaz Clube De Vantagens | 0 | 0 | 6 | 2 | 1 | 9 | 2 | 6 | 14 |
| Cartaz Famílias | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 13 |
| Folder London Live | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 7 | 5 | 4 | 16 |
| Web Site | 14 | 26 | 6 | 3 | 5 (vídeos) | 49 | 14 | 16 | 79 |
| Chat Online | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| Newsletter | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 13 | 8 | 5 | 26 |
| Orkut | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 13 | 4 | 1 | 18 |
| Facebook | 3 | 1 | 7 | 2 | 1 | 13 | 1 | 0 | 14 |
| Twitter | 1 | 0 | 5 | 2 | 1 | 8 | 0 | 2 | 10 |
| Rádio | 1 | 0 | 3 | 2 | 3 | [(6x5 spots/dia = 30) + 5 pontos (entrevista em rádio)]x 3 quociente relevância rádio= 105 | 0 | música, som de aeroporto (10) impacto auditivo | 16 |
| EVENTOS/Banner 1pag | 1 | 1 | 4 | 1 | | 7 | 8 | 5 | |
| EVENTOS/ Intercambistas (Brasileiro E Estrangeiro) | 2testemunhas x(5) ximpacto pessoal (5)= 50 | 2testemunhas x(5) ximpacto (5)= 50 | 2 x5 | 5 | | | 2 ximpacto pessoal (5)= 10 | 3 ximpacto pessoal (5)= 10 | |
| | 50 | 50 | 10 | 0 | | 110 | 10 | 10 | 130 |

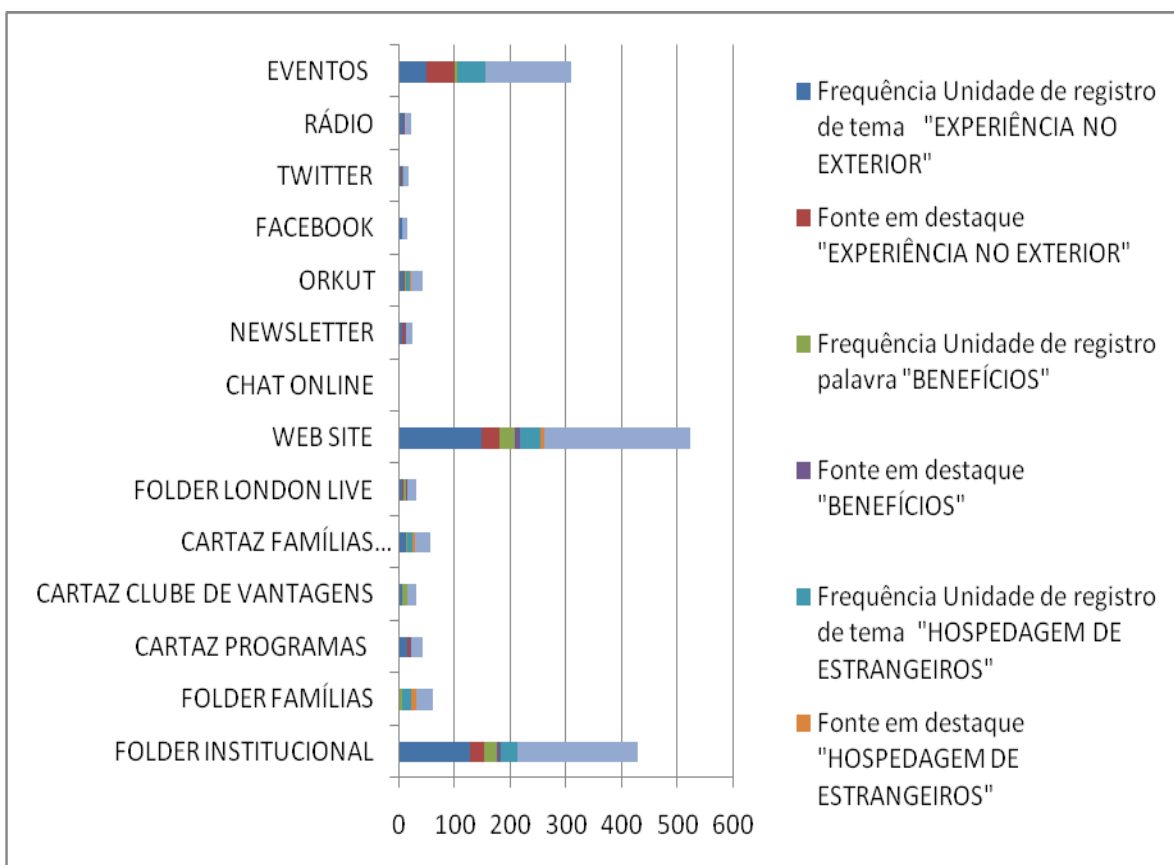
ANEXO VI

Tabela de consolidação da análise de conteúdo sobre Posicionamento de mercado e de marca.



ANEXO VIII

Tabela de consolidação da análise de conteúdo sobre Promoção dos serviços da organização.



ANEXO IX - Questionário aplicado com gerente Geral da ABIC sobre percepção de imagem e posicionamento da organização

1. Qual meio de comunicação da ABIC tu identificas ser o principal para a captação de clientes? Por quê?
2. Acreditas que este também é o mais eficaz, o que dá mais retorno?
3. Que meio tu achas que as pessoas mais se interessam utilizar, mais buscam para se comunicar com a ABIC?
4. Que estratégias de comunicação não são contempladas nesses meios e quais tu achas serem válidas/ importantes? Por quê?
5. O que se busca de posicionamento da ABIC?
6. Se tivesse que escolher 5 palavras para definir a organização hoje, quais seriam?
7. Tu achas que hoje o posicionamento da ABIC foi alcançado até aqui? Seus objetivos estão de acordo com seu posicionamento? Por quê?
8. Que imagem tu achas que a ABIC tem? Por quê?
9. Qual valor agregado ela tem em seus serviços?
10. Existe algum diferencial comparado às outras organizações?
11. A ABIC tem algum planejamento em comunicação?
12. Existe alguma métrica de avaliação de comunicação?
13. Como é a interação pós-venda?
 1. Hoje Rádio e Site geram mais contatos, entretanto não vendas. O material impresso acaba sendo apoio, e reforço de posicionamento de marca, secundário, pois reforça a marca. Um sem o outro não funciona. A rádio não gera vendas, mas gera contato. Se está na rádio, a pessoa pensa: “deve ser muito bom para estar lá”. Para mim, acho que as pessoas associam primeiro a rádio, depois o material. Por exemplo, cartaz nas universidades de forma secundária, porém ambos complementares.
 2. Quem indica, depois eventos em escolas é o mais eficaz – não geram volume tão grande, mas é mais eficaz – traz mais credibilidade

3. Website- porta de entrada através de rastreador do Google e da Rádio e, posteriormente, a comunicação flui por email
4. Fazer faço todas, porém não acho que faço bem todas. Ela na está devidamente posicionada nos buscadores. Pecam na mídia espontânea, não fazem release e não trabalham isso de forma constante, ou seja, pouca visibilidade na mídia.
5. Consolidar a presença da marca no RS, ser mais referência – pensou intercambio está no *pool* de empresas dentro dessas opções. E, a outra consolidar vendas – posicionamento de marcas estratégico que resulte em vendas.
6. Empresa simpática – atendimento bacana, atenção, bem feito- com dedicação, mas não necessariamente com eficácia; multicultural – lado de recepção de estrangeiros; credibilidade/honestidade –parcerias internacionais, boa intenção; custo/ benefício – não tem as melhores, nem o pior, entretanto apresenta um retorno justo; transmutação – muita mudança, muita alteração , não está perdida, mas está em fase de experiência
7. Não. Ela tem objetivos claros que não cumpre. Não atinge seus objetivos que são o der ser uma empresa profissional, qualificada e posicionada bem definido. Faltam processos/ padronização – entra na cultura da organização. Do lado de fora pode passar uma boa impressão, porém dentro ainda há muita coisa para ser mudada.
8. A de quem vende um bom custo/benefício.
9. Proximidade com o cliente- muito grande, porque diferente das outras agências, cada cliente tentamos dar atenção especial aos clientes, simpatia, o que na significa que o atendimento seja eficaz. Tentar conciliar simpatia e resultado.
10. Flexibilidade é o diferencial justamente pela falta de processos, de pagamento, negociar. Acaba cedendo em valores, propostas, o que por outro lado, pode deixar coisas de lado- neste caso tem que ser mito bom
11. Ela já teve. Hoje ela não tem, não tenho bem claro onde o barco está indo

12. Sim, o cadastro- qual meio mais gerou contato. A Rádio dá mais retorno, eventos

13. Dividimos em 3 momentos – interessado, pré-participante, participante ativo, participante passivo (returnee). A fase interessado- participação tem comunicação estruturada, entretanto, a partir do momento que ele viaja, não há mais relacionamento. O que menos se contato são os participante ativo, participante passivo (returnee).

ANEXO X

Questionário aplicado com os intercambistas sobre imagem/ posicionamento

1. Que meio de comunicação você identifica ter sido/ ser o mais apropriado para sua interação com a ABIC? Por quê? _____

- website
- email
- chat online
- cartaz intercâmbio
- cartaz famílias hospedeiras
- cartaz Clube de Vantagens
- Folder institucional
- Folder Inside London
- newsletter
- telefone
- visita à sede
- evento
- Rádio
- outros (quais) : _____

2. Enumere de 1 a 5 (1- menos importante e 5- mais importante) a relevância que os seguintes meios de comunicação da ABIC tiveram na sua decisão de compra se seus serviços? Por quê? _____

- website
- email
- chat online
- cartaz intercâmbio

- cartaz famílias hospedeiras
- cartaz Clube de Vantagens
- Folder institucional
- Folder Inside London
- newsletter
- telefone
- visita à sede
- evento
- Radio
- outros (quais) : _____

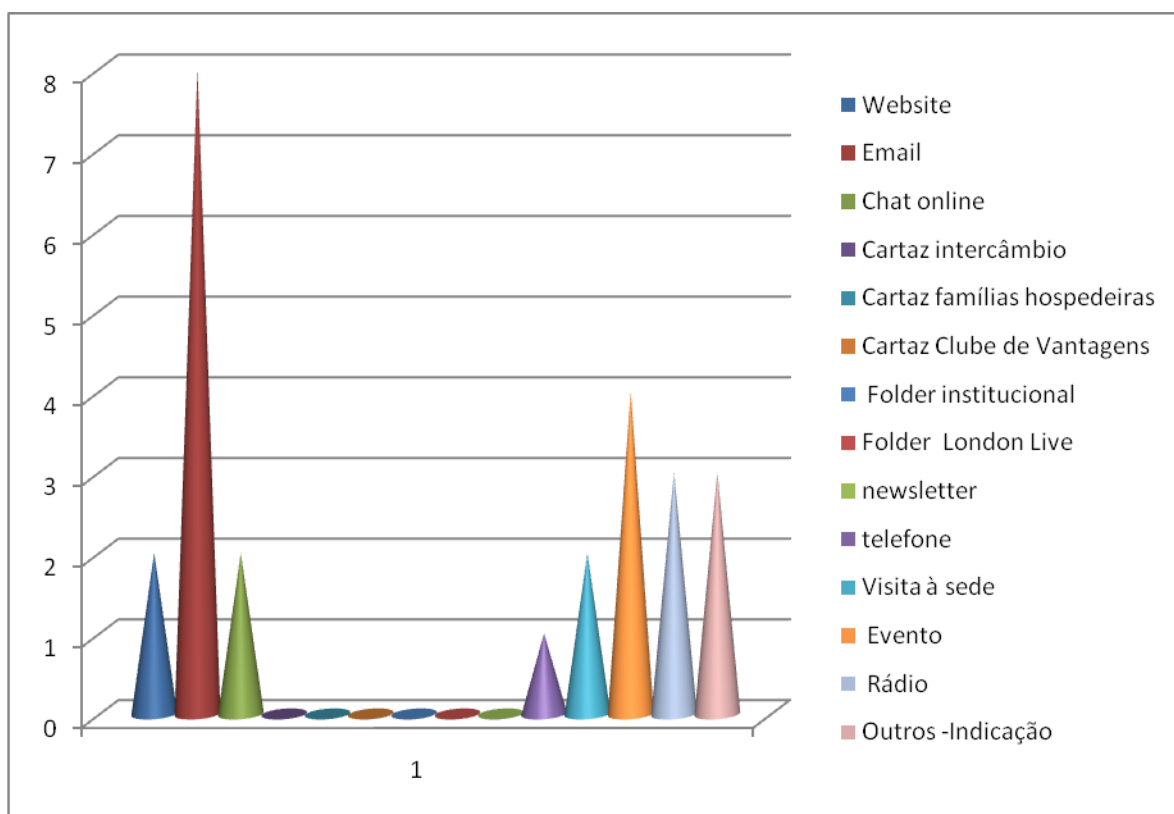
3. Como você vê a ABIC? Assinale 3 alternativas com as quais você a identificaria:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Descaso | <input type="checkbox"/> Inconsequência |
| <input type="checkbox"/> Agilidade | <input type="checkbox"/> Suporte |
| <input type="checkbox"/> Credibilidade | <input type="checkbox"/> Leviandade |
| <input type="checkbox"/> Incompetência | <input type="checkbox"/> Benefícios |
| <input type="checkbox"/> Irresponsabilidade | <input type="checkbox"/> Tradicionalismo |
| <input type="checkbox"/> Experiência | <input type="checkbox"/> Amadorismo |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade | <input type="checkbox"/> bom custo/benefício |
| <input type="checkbox"/> Ineficiência | <input type="checkbox"/> Enganosa |
| <input type="checkbox"/> Seriedade | <input type="checkbox"/> Qualidade |
| <input type="checkbox"/> outro(s): _____ | |

4 .Identifique 3 características positivas e 3 negativas da comunicação da ABIC .

ANEXO XI**Gráfico de resposta à pergunta 1**

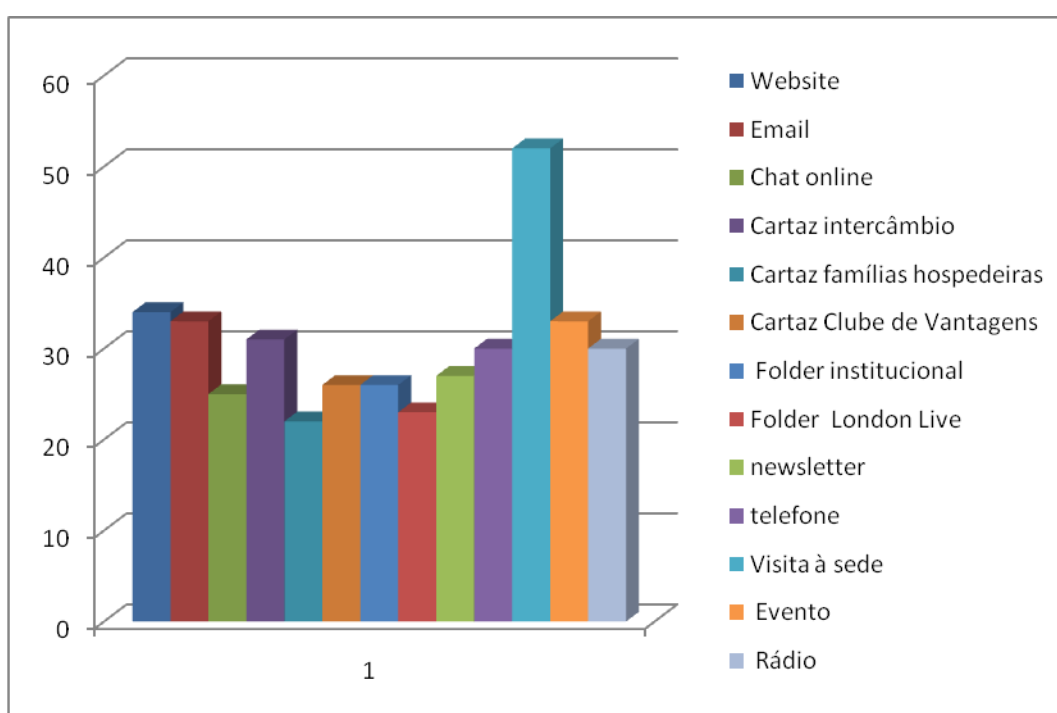
1. Que meio de comunicação você identifica ter sido/ ser o mais apropriado para sua interação com a ABIC? Por quê?



ANEXO XII

Gráfico de resposta à pergunta 2

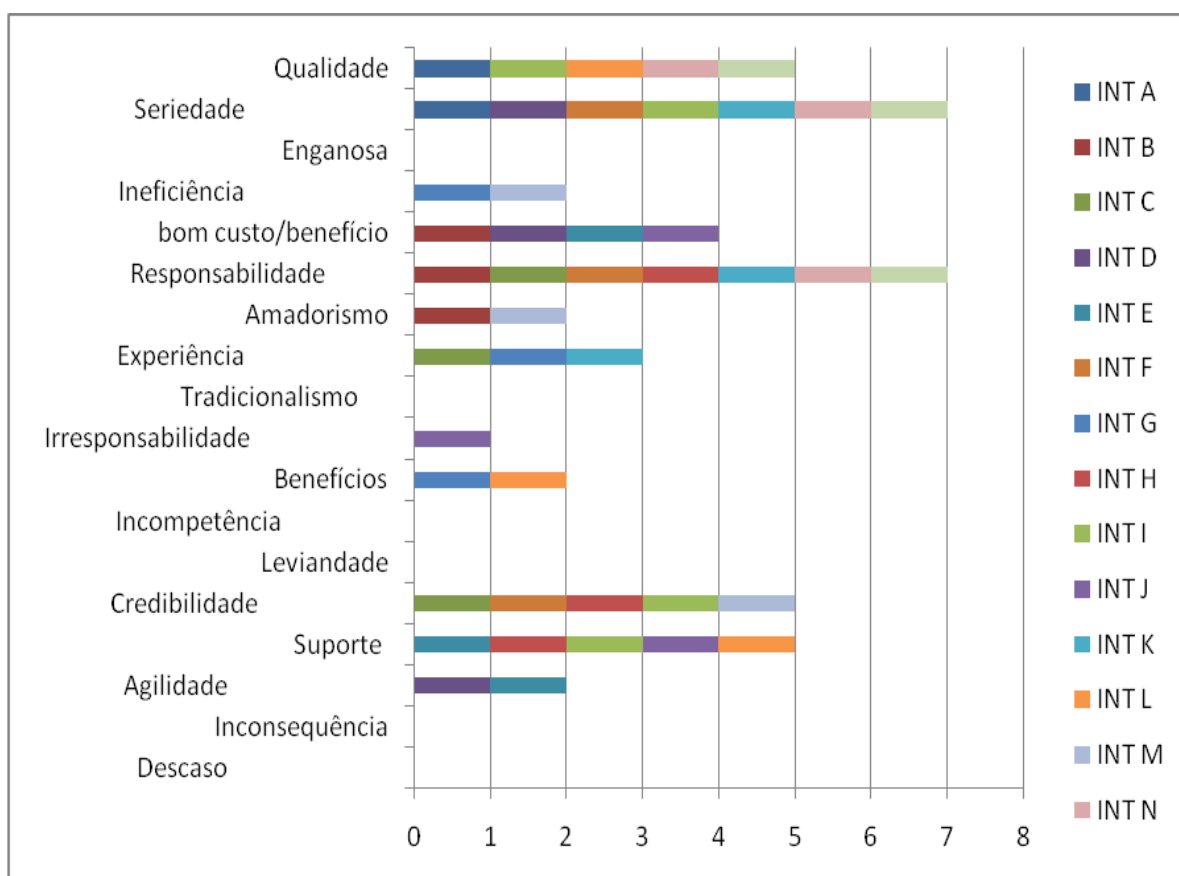
2. Enumere de 1 a 5 (1- menos importante e 5- mais importante) a relevância que os seguintes meios de comunicação da ABIC tiveram na sua decisão de compra de seus serviços. Por quê?



ANEXO XIII

Gráfico de resposta à pergunta 3

3. Como você vê a ABIC? Assinale 3 alternativas com as quais você a identificaria:



Legenda:

INT- é a abreviação de intercambista. Com intuito de preservar suas identidades, a menção do nome foi feita através da abreviatura de intercambistas (INT) em conjunto com uma letra do alfabeto para identificar cada um.

ANEXO XIV

Gráfico de resposta à pergunta 4

4. Identifique 3 características positivas e 3 negativas da comunicação da ABIC .
Por quê?

| INT A | INT B | INT C | INT D | INT E | INT F | INT G | INT H | INT I | INT J | INT K | INT L | INT M | INT N | INT O |
|------------------------------------|--|---|-------|------------------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---|--|---|
| respostas corretas credibilidade | conhecimento na área do negocio experiecia | competencia | 0 | agilidade nas respostas | comunicação | suporte/chat online | suporte/chat online | Atenção | atenção | diversidade | suporte/chat online | agilidade nas respostas | auxílio | ótimo atendimento |
| cumprimento que promete seriedade | bom relacionamento (busca materiais) | seriedade | 0 | eventos | Experiência | disponibilidade | | Experiência | suporte/chat online | suporte/chat online | email | agilidade nas respostas | agilidade nas respostas | infra-estrutura apropriada |
| clareza e objetividade | incentivo à diversidade e à troca | comunicação boa/ email | 0 | suporte/chat online | Segurança | habilidade comunicação | | | preço bom | site | telefonemas | telefonemas | | convenios boas escolas |
| demora respostas | amadorismo | pouca agilidade serviços extras - passagens | 0 | telefone somente horário comercial | distância | confusão emails | contato pelo site não é bom | Distância | troca de funcionario | 0 | 0 | falha comunicação agente/cliente | não esclarecimento completo desvantagens | preço |
| deve atender público universitário | falta qualificação do pessoal | não retorno telefonemas | 0 | | | confusão no atendimento | respostas demoram | | baixou qualidade | | | pouco material explicativo sobre a viagem | pouca clareza sobre infos do país | pouca opção de programas |
| | | | | | | Descaso | | | tempo de resposta longo | | | falta comunicação ABIC/países Londres | | falta locais programa trabalho e estudo |

Posicionamento de marca/imagem

Benefícios/ imagem

Meios de comunicação/promoção serviços

Comportamento / imagem

Processos/imagem

Outros