

# O PROCESSO DE FORMAÇÃO E CONSUMO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

## *THE PROCESS OF FORMATION AND CONSUMPTION OF THE INSTITUTIONAL IMAGE*

---

Michelle Rodrigues Conceição Almeida 1

Valdirene Cássia da Silva 2

---

**Resumo:** O objetivo deste artigo é refletir o processo de construção da imagem institucional, da sua construção ao consumo. Em se tratando da utilização da revisão de literatura como recurso metodológico buscamos resgatar obras, autores e discursos legitimados que sustentam a temática aqui abordada. Obteve-se que ao ingressar em uma organização o indivíduo se submete a normas e regulamentos desta organização, compartilhando um esquema comum de interpretação da realidade, após processo inicial de percepção da realidade que o indivíduo constrói com base em sua visão subjetiva, assim se constrói uma imagem, que pode não corresponder à realidade. No entanto, essa percepção adquirida entra em choque com seus valores internos e ocorre a apreensão da mensagem, advinda da realidade social. Conclui-se que a imagem torna-se um instrumento dessa socialização.

**Palavras-Chave:** Imagem Institucional. Construção de Imagem. Socialização.

**Abstract:** The purpose of this article is to reflect the process of building the institutional image, from its construction to consumption. When it comes to the use of literature review as a methodological resource, we seek to rescue legitimate works, authors and discourses that support the theme addressed here. It was found that when joining an organization, the individual submits to the rules and regulations of this organization, sharing a common scheme of interpretation of reality, after an initial process of perception of reality that the individual builds based on his subjective vision, thus building an image, which may not correspond to reality. However, this acquired perception clashes with their internal values and the apprehension of the message occurs, arising from social reality. It is concluded that the image becomes an instrument of this socialization.

**Keywords:** Institutional Image. Image Construction. Socialization.

---

1- Graduada do Curso de Administração, Centro Universitário Católica do Tocantins – UniCatólica .  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7495147339751784>. ORCID: 0000-0002-9676-7083.  
E-mail: [almeidaerodrigues.adm@gmail.com](mailto:almeidaerodrigues.adm@gmail.com)

2- Doutora e Mestre em Educação (UFBA). Professora do UniCatólica. Coordenadora do Núcleo de Apoio Didático-metodológico do UniCatólica. Coordenadora do Núcleo de Educação a Distância da Esmat. Membro do Programa de Pós-graduação em Ensino de Ciências e Saúde, da Universidade Federal do Tocantins-Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2071561110428532>. ORCID: 0000-0002-1563-1222. E-mail: [valdirene.silva@catolica-to.edu.br](mailto:valdirene.silva@catolica-to.edu.br)

## Introdução

Serviço é uma mercadoria comercializável que, ao contrário de um produto, não é tangível e que geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades do consumidor.

Isso quer dizer que o cliente de uma empresa prestadora de serviços não leva um produto concreto para casa, como um objeto ou bem durável. Pode-se dizer que a produção e o consumo do serviço que é o produto desse tipo de empresa - acontecem simultaneamente. Ao dar aula, por exemplo, um professor produz um serviço educacional que o estudante vai consumindo ao mesmo tempo.

Os serviços são baseados em pessoas e equipamentos, mas o componente humano é o que prevalece e, por essa razão, pode-se dizer que o serviço dificilmente é produzido de uma maneira sempre uniforme e seu preço é calculado subjetivamente por quem produz.

Se o componente humano é o que prevalece, a empresa que trabalha com prestação de serviços deve ter uma preocupação constante em cuidar de uma imagem junto ao público interno. Isso porque quando alguém procura uma dessas empresas e é bem atendido e têm suas necessidades satisfeitas, este cliente é levado a ter uma imagem positiva da empresa como um todo. E o contrário também é verdadeiro: quando algum cliente é mal atendido por um funcionário de uma empresa prestadora de serviços, este tende a pensar que o serviço prestado pela empresa é de má qualidade.

Esta realidade é a ponta visível e final de um processo de construção de imagem que começa dentro da própria empresa. O objetivo deste artigo é refletir os caminhos desse processo, da construção ao consumo da imagem institucional. Nosso percurso metodológico se deu a partir da revisão da literatura, buscando resgatar obras, autores e discursos legitimados que sustentam a temática em tela.

## Imagem

A questão da realidade passa pela compreensão das diferentes maneiras de o homem se relacionar com o mundo. A realidade é o terreno firme onde o indivíduo pisa no cotidiano. Todo indivíduo tem consciência de que o mundo apresenta realidades múltiplas. Frequentemente o indivíduo passa de uma à outra dessas realidades, sabendo que cada uma delas exige uma forma específica de pensamento e ação.

Segundo Duarte Júnior (1973), a vida cotidiana à qual o indivíduo retorna é sempre considerada por ele como a realidade predominante. O cotidiano é o mundo estável e ordenado no qual ele se move sem embaraço e com segurança. Assim ele se move, no seu dia a dia, baseado em conhecimentos práticos que não são questionados, nem colocados em dúvida, a menos que o fato novo não possa ser resolvido, nem explicado por eles.

Sendo o cotidiano considerado a realidade predominante, a linguagem utilizada, com seus conceitos e fórmulas, tende a ser também o seu novo meio linguístico predominante. Sua interpretação do mundo fundamenta-se nesta linguagem: ele procurava sempre compreender outras esferas da realidade a partir dela. É sempre necessário um esforço para se desligar dessa realidade cotidiana e penetrar outros setores: é preciso que se abandone a linguagem e a visão rotineira do mundo.

Para o autor, o processo de construção da realidade apresenta três momentos fundamentais. No primeiro momento, a conduta humana é tipificada e padronizada em papéis, o que implica o estabelecimento das instituições. Pode-se dizer então, que a realidade é um produto humano.

Num segundo momento, a realidade é objetivada, ou seja, é percebida como possuindo vida própria. Exemplificando: o produto que é a realidade, desliga-se de seu produtor que é o homem.

Num terceiro e último momento, esta realidade tornada objetiva, determina a seguir a consciência dos homens, no curso da socialização, isto é, no processo de aprendizagem do

mundo porque passam as novas gerações. Em outras palavras, o homem torna-se produto daquilo que ele próprio produziu.

Para perceber a realidade como produto da ação humana, exige-se um esforço da consciência. E isso só pode ser conseguido após o real já ter sido introjetado. Apenas depois da realidade ter sido apreendida como algo exterior e coercitivo, apenas depois de o indivíduo ter-se integrado nela é que este pode conseguir certa “distância” que lhe permita percebê-la “de fora”.

O processo de aprendizagem dessa realidade é denominado socialização. Por ele, o indivíduo torna-se humano, aprende a ver o mundo como o veem seus semelhantes e a manipulá-lo prática e conceitualmente através de instrumentos e códigos empregados em sua cultura.

## **Socialização Primária e Secundária**

O indivíduo não nasce como membro da sociedade. Esse processo tem início com a interiorização, que constitui a base, em primeiro lugar, da compreensão dos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade dotada de sentido (BERGER E LUCKMANN, 1973). Esta apreensão não significa criação autônoma feita por indivíduos isolados, mas começa com o fato do indivíduo assumir o mundo no qual outros já vivem. Somente depois desse grau de interiorização é que o indivíduo torna-se membro da sociedade.

Segundo esses autores, a vida cotidiana é o nível mais aparente da realidade. A criança que nasce ao passar pelo processo de socialização para assumir a sua identidade como homem, percebe a realidade cotidiana como única realidade existente. Nela os fenômenos se apresentam pré-determinados em padrões estabelecidos, antes mesmo de a criança entrar em cena. Melhor dizendo, a realidade se apresenta como uma realidade objetivada. Desta forma, o indivíduo nasce não somente em uma estrutura social objetiva, mas também num mundo social objetivo.

É importante destacar que a interiorização só ocorre quando a criança se identifica com as coisas apresentadas para ela dentro da estrutura social objetiva em que vive. A criança absorve os papéis e as atitudes dos outros, que exprimam interesse e torna-os seus. Por meio desta identificação, a criança torna-se capaz de identificar a si mesma, de adquirir uma identidade subjetivamente coerente e plausível.

Ela é responsável pela criação, na consciência da criança, de uma abstração progressiva dos papéis e atitudes em geral. Esta abstração dos papéis e atitudes é conhecida como o “outro generalizado”. Sua formação na consciência significa que o indivíduo identifica-se agora não apenas com os outros concretos, mas com uma generalidade de outros, isto é, com uma sociedade.

Este processo de socialização representa o fim da socialização primária. Implica na interiorização da sociedade enquanto tal e da realidade objetiva nela estabelecida e, ao mesmo tempo, provoca o estabelecimento do subjetivo e uma identificação coerente e contínua. A sociedade, a identidade e a realidade cristalizam-se subjetivamente no mesmo processo de socialização.

Na socialização primária não há problema de identificação. A criança não interioriza o mundo dos outros como sendo um dos muitos mundos possíveis. Ela interioriza-o como sendo o único mundo existente e concebível. É, por essa razão, que o mundo interiorizado na socialização primária torna-se mais firme na consciência do que os mundos interiorizados nas socializações secundárias.

No processo de socialização secundária trata-se de uma personalidade já formada e com um mundo já interiorizado que tende a persistir. E, por isso, todo novo conteúdo que for agora interiorizado deverá se sobrepor à realidade existente. Ocorre aí um problema de coerência entre as interiorizações primárias e as novas. Na socialização primária, a realidade parcial é tomada pela criança como uma realidade total e única, sem questionamentos ou restrições. Essa imagem da realidade vista pela criança é forte, mas nem sempre é coerente. A criança

interioriza o mundo dos pais, como sendo o único mundo. E não como o mundo pertencente a um contexto institucional específico.

Já na socialização secundária esse contexto institucional é geralmente percebido. Nesta socialização, a interiorização não é obrigatoriamente acompanhada pela identificação, carregada por componentes normativos e afetivos. O indivíduo pode interiorizar diferentes realidades sem se identificar com elas. O indivíduo interioriza a nova realidade, mas ao invés de fazer dela a sua realidade, utiliza-a como realidade para ser usada com finalidades específicas.

## **Institucionalização e Legitimação**

Ao ingressar em uma dada empresa, o indivíduo passa por um processo de socialização secundária. Ele apreende a organização como sendo uma realidade ordenada. Realidade que é constituída por fenômenos que seguem padrões pré-estabelecidos e independem da apreensão particular do indivíduo. Isso porque a organização já tem estabelecido referências e uma escala valorativa que orienta o funcionário no sentido de uma visão e um comportamento padronizado.

Em outras palavras a realidade é objetivada. Ela se apresenta como tendo uma existência independente da atividade humana ao adquirir uma objetividade, uma solidez de coisa dada. O indivíduo não percebe que essa ordem já tinha sido definida anteriormente por um grupo de indivíduos, ou seja, já tinha sofrido um processo de institucionalização. Nesse sentido, para Reis (1991, p. 42), “A institucionalização pode ser identificada como um dos processos de objetivação da realidade social”.

Segundo Berger e Luckmann (1973), o início do processo de construção de uma instituição ocorre através da criação de hábitos. Quando uma ação é constantemente repetida acaba sendo associada a um determinado padrão que passa a ser apreendido como o único padrão.

A solidificação de hábitos possui o aspecto negativo de diminuir as opções de se traçar um novo caminho. Por outro lado, diminui o desgaste psicológico dispensado na realização de determinada tarefa. Ao recomeçar a mesma tarefa, o indivíduo não precisa estudar a situação e definir tudo etapa por etapa novamente. Ele já incorporou essa tarefa em seu acervo de conhecimento.

Assim como as ações tornadas habituais, com as relações decorrentes desse processo ocorre o mesmo. Anteriormente a institucionalização ocorre a definição de papéis como resultado de um processo denominado tipificação. Esse mecanismo impõe padrões de interação entre os indivíduos, a partir do momento que um indivíduo percebe o outro através de esquemas de tipos existentes na sociedade. O que ocorre é uma tipificação recíproca de ações habituais por tipo de atores.

Como afirmam Berger e Luckmann (1973, p.103):

[...] as instituições incorporam-se à experiência do indivíduo por meio de papéis (...). Ao desenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele.

As instituições - através do processo de socialização secundária - tipificam os atores individuais. essa tipificação de ações individuais resulta em padrões definidos de conduta, canalizando-os em uma direção, o que implica no controle da conduta humana, que desta forma, torna-se previsível. Esse caráter controlador é inerente à institucionalização.

Porém, para que os papéis sejam assumidos, é necessário que haja identificação com a personalidade do indivíduo. Mas como esse papel não se sobrepõe completamente ao “eu”, surge então, a montagem do “eu social”. Com o decorrer do tempo, a tipificação da conduta leva à apreensão das pessoas não como indivíduos únicos, mas como tipos.

Portanto, para Berger e Luckmann (1973), as instituições implicam em objetividade e historicidade. As instituições não podem ser criadas instantaneamente. Elas têm sempre uma

história da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem tomar conhecimento do processo histórico em que foi produzida.

Enquanto o conhecimento que deu origem à organização ainda pode ser resgatado pela memória do indivíduo, que sabe porque as coisas são feitas de uma determinada maneira, porque aquele caminho foi escolhido como o melhor, a instituição conserva seu significado original.

O problema da institucionalização ocorre quando é necessário transmitir seu significado a novos elementos da organização. Como eles não estavam presentes no momento da formação da ordem institucional, essa pode não apresentar sentido para eles. Desta forma, a mesma realidade que parece transparente é dotada de sentido para seus fornecedores, para os novos elementos se apresenta como um fato exterior e coercitivo.

Assim, o mundo institucional é experimentado como uma realidade objetiva. Tem uma história que antecede o nascimento do indivíduo e não à sua lembrança biográfica. Já existia antes de ter nascido e continuará a existir depois de sua morte. Somente enquanto a realidade objetiva é que pode ser transmitido para novos elementos, ou seja, só assim é que ocorre o processo de socialização secundária.

No entanto, o processo de socialização secundária, ao contrário da socialização primária, não se apresenta acompanhado de uma carga emocional muito expressiva. O indivíduo tem consciência de seu contexto institucional e enxerga a realidade da empresa como uma opção entre as demais e não como uma realidade incontestável. Além disso, o significado original da organização é inacessível em termos de memória. Torna-se, então, necessário uma interpretação deste significado. O mundo institucional necessita, portanto, ser explicado e justificado. Daí surge o processo de legitimação.

[...] a legitimação enquanto processo é melhor definida dizendo-se que se trata de uma objetivação de “segunda ordem”. A legitimação produz novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. A função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objeções de “primeira ordem” que foram institucionalizadas (BERGER e LUCKMANN, 1973, p.126-127):

A realidade social é ao mesmo tempo objetiva e subjetiva. É apreendida, simplesmente, na consciência individual e enquanto definição institucionalizada um processo de socialização secundária bem sucedida deve estabelecer um elevado grau de simetria entre a realidade subjetiva e objetiva. A legitimação tenta exatamente evitar divergências na ordem social.

Para dar validade à ordem social institucionalizada, a legitimação lhe confere um caráter cognitivo e normativo ao mesmo tempo. A legitimação não é apenas uma questão de valores, mas de conhecimento também. A ordem institucional legitimada define não apenas porque o indivíduo deve adotar determinado comportamento, mas porque as pessoas são o que são.

Para Reis (1991, p.40):

[...] é nisso que consiste o processo de legitimação: na prescrição de validade cognitiva a significados, o que quer dizer, na produção de novos significados que indicam coerência aos significados já atribuídos quando o processo de institucionalização

É a legitimação portanto que dá sentido a todo o universo subjetivo e objetivo, pessoal e coletivo. É o único universo que consegue englobar esses outros dois universos é o universo simbólico. Segundo Berger e Luckmann (1973, p.131) “Os universos simbólicos são corpos de tradição teórica que integram diferentes áreas de significação e abrangem a ordem institucional em uma totalidade simbólica».

Esse universo permite ao indivíduo localizar-se na vida social, ao mesmo tempo em que

ordena a história. E, ao construir uma linha histórica coerente, ele traz consigo as implicações ao passado, do presente e do futuro. Com relação ao passado possibilita a formação de uma “memória” que é compartilhada pelos indivíduos de um grupo social, dando orientação e sustentação aos padrões de conduta. Já em relação ao futuro, permite que esses mesmos indivíduos visualizem o caminho que provavelmente irão seguir, na medida em que adotarem esses padrões. Desta forma, fica explícito que o universo simbólico permite a ligação dos homens com seus predecessores e sucessores.

Nesse universo está localizada a história da coletividade e a biografia do indivíduo. É nesse sentido que o universo simbólico transcende as limitações da sociedade e do indivíduo, já que legitima todas as instituições sociais e todas as experiências individuais, por mais peculiares que sejam.

Toda ordem institucional é precária devido ao fato de ser socialmente construída. É inevitável a ocorrência de divergências no processo de institucionalização e, conseqüentemente, no universo simbólico e no processo de socialização secundária. Para uma melhor compreensão da ordem institucional é interessante verificar a extensão da institucionalização, já que essa não é um processo irreversível por sofrer influência de uma multiplicidade de razões históricas.

A coexistência de processos institucionais distintos implicam na segmentação institucional que trás consigo três conseqüências. Primeiramente, ocorre o problema “objetivo” no que diz respeito a alcançar um nível de significação que consiga integrar as instituições e a sociedade como um todo. Em segundo lugar, surge a questão da legitimação de todo esse conhecimento social fragmentado. E por último, ocorre a emergência de subuniversos de significação que vem multiplicar as perspectivas sobre a sociedade.

Esses subuniversos demonstram como o universo científico de significação é capaz de chegar a um alto grau de autonomia em oposição a sua própria base social. Mais ainda, tem a capacidade de exercer uma ação de retorno sobre a coletividade que o produziu. Como afirmam BERGER e LUCKMANN (1973, p.120), “O conhecimento e sua base social é dialética, isto é, o conhecimento é um fator na transmissão social”, compreendido aqui como, “a apreensão de fenômenos humanos como se fossem coisas, isto é, em termos não humanos ou possivelmente super humanos” (BERGER e LUCKMANN, 1973, p.122).

Esse processo levanta a seguinte questão: o homem é capaz de esquecer que ele próprio é autor desse mundo institucionalizado em que vive, ou se ele ainda tem consciência de sua autoria e, portanto, de sua capacidade de reformulação do mundo, é fundamental entender que a realidade não é algo dado. O homem não é um ser passivo que apenas grava aquilo que se apresenta aos seus sentidos. Pelo contrário: o homem é um construtor da realidade. Esta é construída, forjada do encontro incessante entre os sujeitos humanos e o mundo onde vivemos.

A partir de todos os processos descritos socialização primária e secundária, institucionalização e legitimação, é possível perceber que a realidade é uma construção social. Todos os fenômenos sociais são construções historicamente produzidas pela atividade humana. Isso é possível já que é inevitável a interação e comunicação entre os indivíduos. Só assim pode haver correspondência de significados entre os membros de um mesmo ambiente social. Essa situação reflete o fato de que os indivíduos através dos processos de socialização partilham de um mundo comum.

## **Considerações Finais**

Tendo em vista o processo de formação desta imagem é necessário construir um elo entre o que a organização se propõe enquanto política e sua relação com seus funcionários.

A humanização - ou processo de construção da realidade através do qual o indivíduo aprende e se integra à realidade somada à socialização é o processo de integração do indivíduo em uma dada organização, auxiliará na compreensão da formação da imagem, num processo de relacionamento do sujeito com a realidade cotidiana.

A legitimação dessas práticas se constitui um processo de explicação, justificação e incorporação dos hábitos compartilhados, que já foram institucionalizados, provocando um

movimento de socialização. Assim sendo, imagem se torna um instrumento dessa socialização.

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo se submete às normas e regras desta organização, compartilhando de um esquema comum de interpretação da realidade. Nesse contexto, o sujeito com a visão da realidade, se identifica com os valores da organização, construindo assim a imagem. Como a visão é subjetiva, a imagem não corresponderá exatamente à realidade, típico de seu processo inicial, que se dá pelo fenômeno da percepção.

Após ser percebida, a mensagem entra em choque com os valores internos do indivíduo, ocorrendo a sensação. Este processo é espontâneo, subjetivo e de natureza interna ao indivíduo. São reações internas, conscientes, mas não racionais, que afloram conforme as mensagens são recebidas. É nesse momento que acontece a apreensão da mensagem, ou seja, a agregação de valores objetivos e subjetivos advindos da realidade social.

Quando então, o indivíduo se apropria da mensagem e a interpreta, ele estará construindo uma versão própria da realidade, uma imagem que será vista por ele como imagem real, resultado da relação diária dos funcionários com a organização, não sendo, portanto, profissionalmente trabalhada.

## Referências

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973.

DUARTE JR. João Francisco. **O que é a realidade**. SP: Brasiliense:1973.

REIS, Maria do Carmo de Souza. **Imagem Corporativa: gênese, produção e consumo**. Belo Horizonte: 1991. Dissertação de mestrado em Administração na UFMG.

Recebido em 4 de novembro de 2021.

Aceito em 2 de fevereiro de 2022.