

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS**

Amanda Costa Moreira Teixeira

**OFERTAS DE IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL:
estudo das revistas de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras**

PORTO ALEGRE

2012

Amanda Costa Moreira Teixeira

**OFERTAS DE IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL:
estudo das revistas de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

PORTO ALEGRE

2012

Amanda Costa Moreira Teixeira

**OFERTAS DE IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL:
estudo das revistas de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Conceito Final: A

Aprovado em 27 de junho de 2012.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho – UFRGS

Ms. Basilio Alberto Sartor (aluno do curso de doutorado) – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Rudimar Baldissera - UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais, Beth e Edmar, a minha irmã Monique,
e ao meu amor Christiano, em retribuição ao carinho, ao estímulo
e por terem me ensinado a ser perseverante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e orientador Rudimar Baldissera pela dedicação demonstrada durante toda a realização deste trabalho.

Agradeço às minhas irmãs, Paloma e Tatiana, que torceram por mim.

Agradeço à minha colega de trabalho e amiga Isabel, por me entender no momento em que eu precisava de descanso.

Agradeço ao meu filho, Luiz Gustavo, pelos inúmeros abraços e beijos.

Agradeço ao meu amor Christiano, que me acolheu na tristeza e na alegria destes últimos meses. Sem ele seria muito difícil.

Agradeço a Tânia, pela tradução e pelo toque final de qualidade.

E, por fim, agradeço às pessoas que, em algum momento, ouviram os meus lamentos e me apoiaram.

RESUMO

Este trabalho consiste na análise dos textos institucionais da revista Bem-vindo a Bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras. O objetivo foi investigar qual a imagem que a companhia revela de si própria. A seleção do *corpus* levou em conta seis edições da revista, compreendendo o período de maio de 2011 a abril de 2012, abrangendo as edições de número oito a treze da revista. O levantamento e identificação das dimensões da imagem da companhia foram embasados na classificação do conjunto por atributos (racional, simbólico, sensorial e emocional) apresentados por Deonir De Toni. A verificação de sua manifestação foi realizada por meio do *ethos* discursivo, apresentada por Dominique Maingueneau. Assim, esta revisão teórica mostrou aspectos sobre identidade, imagem e comunicação organizacional. A análise das edições evidenciou que a Azul - Linhas Aéreas Brasileiras propõe se apresentar qualitativamente inovadora, preocupando-se com o bem-estar, a satisfação e o atendimento dos clientes.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Identidade; Imagem-conceito; Ethos discursivo; revista de bordo; Azul Linhas Aéreas Brasileiras

ABSTRACT

This research is an analysis of institutional texts of the magazine *Welcome to Azul Linhas Aéreas Brasileiras*. Objective: The aim of this study was to evaluate which company image reveals itself. Material and Method: The selection of the *corpus* used six editions in the period between May 2011 and April 2012, including editions of eight to thirteen number of the magazine. The removal of the images and identification of the company images dimensions were based on attributes (rational, symbolic, sensory and emotional) presented by Deonir de Toni. The verification of its manifestation was performed through the *ethos* discursive by Dominique Maingueneau. Conclusions: This theoretical review introduced aspects of identity, images and organizational communication. The editorial analysis exhibited that the Azul Linhas Aéreas Brasileiras wants to present qualitatively innovative, concerned with the service and customer satisfaction.

Keywords: Organizational communication; Identification. Image-concept. Discursive ethos; The magazine *Welcome to Azul Linhas Aéreas Brasileiras*.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 01: <i>corpus</i> de análise – textos selecionados por edição da revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	44
Quadro 02: Textos selecionados para análise – Revista Bem-vindo a Bordo 8 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	47
Quadro 03: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 9 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	55
Quadro 04: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 10 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	61
Quadro 05: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 11 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	70
Quadro 06: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 12 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	75
Quadro 07: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 13 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras.....	79
Quadro 08: Categorias de atributos e a imagem ofertada.....	85

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Revista Bem-vindo a bordo 8, p. 22 e 23.....	50
Figura 2 - Revista Bem-vindo a bordo 8, p. 26.....	52
Figura 3 - Revista Bem-vindo a bordo 8, p. 46 e 47.....	54
Figura 4 - Revista Bem-vindo a bordo, p. 06.....	56
Figura 5 - Revista Bem-vindo a bordo 9, p. 08 e 09.....	57
Figura 6 - Brasão símbolo dos Jambocks da Segunda Guerra Mundial (edição, p. 11).....	57
Figura 7 - Revista Bem-vindo a bordo 9, p. 19.....	59
Figura 8 - Revista Bem-vindo a bordo 9, p. 50.....	60
Figura 9 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 12 e 13.....	62
Figura 10 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 22.....	64
Figura 11 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 24 e 25.....	65
Figura 12 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 34.....	66
Figura 13 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 40.....	68
Figura 14 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 46 e 47.....	69
Figura 15 - Revista Bem-vindo a bordo 11 - p. 20 e 21.....	71
Figura 16 – Revista Bem-vindo a bordo, 11, p. 46 e 47.....	74
Figura 18 – Revista Bem-vindo a bordo 12, p. 28 e 29.....	77
Figura 19 – Revista Bem-vindo a bordo 13, p. 56.....	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. IDENTIDADE E IMAGEM.....	16
2.1 COMO AS IDENTIDADES SÃO FORMADAS.....	16
2.2 A IDENTIDADE CULTURAL NACIONAL.....	19
2.3 IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.4 IMAGEM ORGANIZACIONAL.....	23
3. COMUNICAÇÃO.....	29
3.1 COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	29
3.2 DISCURSO: A INFORMAÇÃO NAS REVISTAS INSTITUCIONAIS.....	36
4. BEM-VINDO A BORDO: AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS POR SUA REVISTA DE BORDO.....	40
4.1 SOBRE A AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS.....	40
4.2 REVISTA BEM-VINDO A BORDO DA AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRA...	42
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
4.3.1 Sobre <i>ethos</i> discursivo (Imagens de si) e as categorias de atributos.....	44
4.4 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 8.....	47
4.4.1 Editorial <i>Novidades no ar</i>	48
4.4.2 Entrevista <i>Azul desponta como a companhia brasileira que mais cresce no mercado doméstico</i>	48
4.4.3 Matéria <i>Azul eleita a empresa mais inovadora do Brasil</i>	49
4.4.4 Reportagem <i>Viracopos, o nosso escolhido</i>	49
4.4.5 Matéria <i>Outro Rosa na Azul</i>	51
4.4.6 Matéria <i>UniAzul, uma universidade baseada em valores</i>	52
4.4.7 Matéria <i>Avião Revue considera a frota da Azul a mais jovem do Brasil</i>	53

4.4.8 Matéria <i>Bebidas & snacks</i>	53
4.4.9 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 8.....	54
4.5 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 9.....	54
4.5.1 Editorial <i>Inovação, sempre</i>	55
4.5.2 Matéria <i>Azul bate novo recorde: 9 milhões de clientes transportados!</i>	56
4.5.3 Reportagem <i>Jambock Azul: uma homenagem aos defensores dos céus brasileiros</i>	56
4.5.4 Entrevista <i>Paixão e liderança pelos céus do Brasil</i>	58
4.5.5 Matéria <i>CCO Azul: o centro nervoso da companhia</i>	58
4.5.6 Matéria <i>Azul, bicampeã em pontualidade 2009/2010</i>	59
4.5.7 Matéria <i>Frota de gente grande</i>	59
4.5.8 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 9.....	60
4.6 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 10.....	61
4.6.1 Editorial <i>Você lá em cima</i>	61
4.6.2 Entrevista <i>A verdadeira Experiência Azul</i>	62
4.6.3 Entrevista <i>Vocação para servir</i>	63
4.6.4 Matéria <i>Azul. Você lá em cima</i>	64
4.6.5 Matéria <i>Aviões personalizados: uma marca registrada da Azul</i>	65
4.6.6 Matéria <i>Melhor low-cost da América do Sul</i>	66
4.6.7 Matéria - <i>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10..10 milhões de Clientes transportados!</i>	67
4.6.8 Matéria <i>Comissários líderes ganham novo visual</i>	68
4.6.9 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 10.....	69
4.7 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 11.....	69

4.7.1 Editorial <i>Azul: personagem marcante na aviação brasileira</i>	70
4.7.2 Matéria <i>Bem-vindo à era ATR 72-600!</i>	71
4.7.3 Reportagem <i>Os bastidores das operações da Azul em Viracopos</i>	71
4.7.4 Entrevista <i>Visão inspiradora de futuro: 10 perguntas para Paulo Nascimento</i>	72
4.7.5 Matéria <i>Desempenho técnico nas alturas: de olho na qualidade e segurança</i>	73
4.7.6 Matéria <i>Bem-vindo à segunda edição do Road Show Rosa e Azul</i>	73
4.7.7 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 11.....	74
4.8 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 12	75
4.8.1 Editorial <i>3 anos de Azul</i>	75
4.8.2 Reportagem <i>Três anos de Azul. Três anos de sucesso</i>	76
4.8.3 Entrevista <i>Tudo por uma causa</i>	77
4.8.4 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 12.....	78
4.9 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 13.....	79
4.9.1 Editorial <i>A alma de uma marca</i>	79
4.9.2 Entrevista <i>Azul: a marca apaixonada pelo Brasil</i>	80
4.9.3 Entrevista <i>Ousadia para vencer</i>	80
4.9.4 Matéria <i>15 milhões de Cliente</i>	81
4.9.5 Matéria <i>Azul, a única com EFB Classe 2</i>	81
4.9.6 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 13.....	82
4.10 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS TEXTOS DAS SEIS EDIÇÕES.....	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	89

1. INTRODUÇÃO

Na última década, assistimos a um considerável crescimento dos interesses das organizações pela gestão da sua identidade e imagem. Até o final da década de 1990, as organizações usavam um modelo de comunicação mais funcionalista, acreditando que seria suficiente para criar e manter uma imagem positiva. O contato com seu público envolvia essencialmente a divulgação de informações e ações promocionais, não se buscava manter um relacionamento mais longo com os clientes. Esta mudança na dinâmica da comunicação surge associada à profunda alteração sofrida nos modelos de gestão das organizações, ao longo do século XX, atrelada a nova dinâmica de consumo da sociedade atual. Perante a essa mudança, as instituições precisam se preocupar em atrelar a realizada institucional, bem como seus produtos e serviços, às necessidades apresentadas por seus públicos para, assim, continuarem competitivas no mercado. Para que isso aconteça, é importante que a comunicação organizacional esteja alinhada com os objetivos da organização.

Sob este ponto de vista, este trabalho tem como proposição investigar a imagem acionada pela Azul Linhas Aéreas Brasileiras, empresa que vem se expandindo e se consolidando no cenário da aviação brasileira. A empresa¹ deu início as suas operações em 15 de dezembro de 2008, e desponta como a companhia brasileira que mais cresce no mercado doméstico, conforme apresenta na oitava edição da sua revista de bordo, veiculada em maio e junho de 2011. A companhia vem se diferenciando no mercado por ter novos destinos, focando mais no interior dos estados brasileiros, em rotas alternativas que não eram atendidas pelas companhias maiores do mercado nacional, de acordo com o apresentado na décima terceira edição da sua revista de bordo, o que justifica nosso interesse em estudar a organização.

Assim, este estudo monográfico, tem-se a seguinte questão norteadora: Qual a imagem que a Azul Linhas Aéreas Brasileiras confere/revela de si própria em sua

¹ Os termos “empresa”, “companhia” e “organização” serão empregados como sinônimo para se referir a Azul Linhas Aéreas Brasileiras

revista de bordo? Os objetivos deste estudo são: analisar quais atributos (racionais, simbólicos, sensoriais e emocionais) de imagem são acionados pela empresa na sua revista de bordo; verificar o posicionamento desejado pela companhia, no mercado aéreo brasileiro, a partir das marcas de linguagem presentes na sua revista institucional; verificar que aspectos identitários são acionados pela revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras para a construção de sua imagem.

A pesquisa encontra sua relevância científica por proporcionar conhecimento sobre a construção da identidade e discurso organizacional. Os profissionais, em especial da área de relações públicas, precisam estar atentos às situações para analisar o cenário institucional e promover o relacionamento com o público. A sociedade passou por mudanças significativas nos últimos tempos, o que afetou também a maneira de gestão das organizações, tanto que hoje, essas já conseguem perceber o quanto os fatores externos - ambiente econômico, político, demográfico e sociocultural, interferem e são relevantes para o seu bom andamento. No âmbito acadêmico o estudo da identidade e imagem institucional é importante para a compreensão das ações estratégicas que devem ser utilizadas pelos profissionais de comunicação para promover a simpatia do público. O conhecimento da imagem institucional permite a retroalimentação das atividades da empresa e a (re)organização do processo de gestão das suas atividades.

Este trabalho é um estudo teórico e empírico, que consiste na análise dos textos institucionais presentes na revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras. A seleção do *corpus* levou em conta seis edições da revista de bordo da companhia, compreendendo o período de um ano – de maio de 2011 a abril de 2012 -, abrangendo as edições número oito a número treze da revista. O levantamento e identificação das dimensões da imagem da companhia foram embasados na classificação do conjunto por atributos (racional, simbólico, sensorial e emocional) apresentados por Deonir De Toni. A verificação de sua manifestação foi realizada por meio do *ethos* discursivo, apresentada por Dominique Maingueneau. Os procedimentos metodológicos empregados são detalhados no capítulo quatro deste trabalho.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução, segue-se o capítulo dois, no qual discutiremos sobre como as identidades são formadas, discutiremos sobre a identidade cultural nacional e realizamos estudo sobre a identidade organizacional. Passando da análise da identidade para a imagem organizacional, discute-se sobre como as organizações projetam sua imagem através de suas ações e do seu discurso, até chegar à questão de como os públicos constroem a imagem-conceito de uma organização. Os principais autores acionados são: Hall (2006), Woodward (2000), Silva (2000), Castells (2006), Baldissera (2004), Almeida e Nunes (2007), Costa (1987) e Chaves (2005)

O terceiro capítulo apresenta um estudo sobre a noção de comunicação organizacional, comunicação estratégica e os meios de comunicação, principalmente as revistas institucionais. A primeira parte aborda a temática da comunicação estratégica como forma de expressão das organizações, trazendo como principais autores Ferrari (2009), Chaves (2005), Grunig (2009) e Baldissera (2007). Para falar sobre os meios de comunicação nos fundamentamos principalmente em Charaudeau (2007), Cesca (1995) e Ferraretto&Ferraretto (2009)

No quarto capítulo, apresenta-se uma breve história sobre o início das operações da Azul Linhas Aéreas Brasileiras e as características da revista de bordo da companhia. Também se apresenta o *corpus* de estudo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho e são analisadas as seis edições da revista da Azul. A análise é realizada com base em De Toni (2009) e Maingueneau (2001). Como fechamento do capítulo, apresentam-se considerações que englobam todas as edições analisadas.

Por fim, o quinto capítulo traz as principais considerações sobre o trabalho desenvolvido e as principais inferências realizadas a partir da análise.

2. IDENTIDADE E IMAGEM

Este capítulo versa sobre a complexidade que envolve a noção de identidade e como ocorre a identificação dos sujeitos com as organizações, já que a existência de uma organização se torna possível por meio da associação de dois ou mais indivíduos com objetivos em comum. Primeiramente, discorreremos sobre como as identidades são formadas para, na sequência, discutirmos sobre a identidade cultural nacional, e procuramos, posteriormente, realizar estudo sobre a identidade organizacional para entender como as instituições buscam se afirmar dentro de um grupo cultural e se diferenciar das outras organizações.

Passando da análise da identidade para a imagem organizacional, iremos discutir como as organizações projetam sua imagem através de suas ações e de seu discurso, e quais os elementos atrelados a ela. Além disso, avaliaremos também como os públicos constroem a imagem de uma organização.

2.1 COMO AS IDENTIDADES SÃO FORMADAS

Ao conceituar a formação da identidade é importante analisar sua relação com a subjetividade, pois muitas vezes elas são empregadas como equivalentes. Kathryn Woodward (2000) busca compreender o processo que leva o sujeito a adquirir uma identidade, sob a perspectiva da teoria psicanalítica lacaniana. Apesar da dimensão social e simbólica da identidade serem importantes, a análise da psicanálise ajudará, neste primeiro momento, nossa compreensão sobre a ideia de identidade.

De acordo com Woodward (2000), o estudo da subjetividade permite a compreensão do nosso 'eu' - sobre quem nós somos, e permite também a exploração dos sentimentos que envolvem o processo da formação da identidade para entendermos por que nos apegamos a identidades particulares. A autora diz então que a subjetividade envolve a percepção que temos de nós mesmos,

enquanto a nossa identidade é constituída pelas posições que assumimos e com as quais nos identificamos. A teoria da psicanálise de Lacan², segundo Woodward (2000), destaca que a construção da identidade é orientada pela exterioridade que envolve o sujeito, pela relação que o significante desempenha na sua identidade e pela articulação do desejo. Em seus estudos, Lacan explica que a identidade começa a se formar na “fase do espelho”. Essa fase inicia quando a criança toma consciência de si, em oposição a sua mãe. Woodward (2000, p. 63), baseada em Lacan, afirma que “a criança reconhece sua imagem refletida, identifica-se com ela e torna-se consciente de que é um ser separado de sua mãe”. Assim, a autora argumenta que a identidade começa a ser construída quando a criança adquire o sentimento do ‘eu’ em oposição ao que o outro reflete, “a partir do lugar do ‘outro” (WOODWARD, 2000, p. 64). Essa oposição é estabelecida pela relação entre a identidade e a diferença, e representa a compreensão de nossa subjetividade. Dessa forma:

Existe, assim, um contínuo processo de identificação, no qual buscamos criar alguma compreensão sobre nós próprios por meio de sistemas simbólicos e nos identificar com as formas pelas quais somos vistos por outros. Tendo, inicialmente, adotado uma identidade a partir do exterior do eu, continuamos a nos identificar com aquilo que queremos ser, mas aquilo que queremos ser está separado do eu, de forma que o eu está permanentemente dividido no seu próprio interior. (WOODWARD, 2000, p. 64).

O que está em jogo, então, na formação da identidade são as posições que assumimos e com as quais nos identificamos. As relações sociais, assim, levam a processos de identificação que se encontram envoltos pela cultura que, por sua vez, exerce-se moldando a identidade. Tomaz Silva (2000) também considera que a produção social da identidade surge através da diferença, ou seja, a identidade e a diferença possuem uma relação de interdependência. A identidade não se esgota em si mesmo, ela existe em oposição a outras identidades. Por exemplo, “a afirmação “sou brasileiro”, na verdade, é parte de uma extensa cadeia de “negação” [...]. Por trás da afirmação “sou brasileiro” deve-se ler; “não sou argentino”, “não sou chinês”, “não sou japonês” e assim por diante [...]” (SILVA, 2000, p.75). Nessa perspectiva, a identidade e a diferença não podem ser compreendidas fora da

² Não se pretende aprofundar sobre Lacan, mas apenas ressaltar que a construção da identidade é observada pelo estudo da psicanálise.

cultura. Somente dentro de uma sociedade e de um sistema cultural, a identidade passa a adquirir significado.

Nesse contexto, encontramos a visão de Manuel Castells (2006) sobre a construção da identidade. Para ele, a identidade tem relação direta com a cultura, sendo “a fonte de significação e experiência de um povo” (CASTELLS, 2006, p. 22). O autor avalia que a identidade está baseada num processo de significação com base em uma estrutura social, através da qual o indivíduo internaliza o conteúdo simbólico perpetrado pelo grupo. Dessa forma, ele concorda com a visão sociológica sobre a construção da identidade, a qual considera que os significados são reorganizados pelos indivíduos, grupos sociais e sociedade frente aos aspectos sociais presentes em determinada época, através do seu enquadramento no tempo/espaço. Assim, ele diz que:

[...] a construção da identidade vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso. (CASTELLS, 2006, p. 23).

Para pensar a noção de identidade hoje, Stuart Hall (2006), discorre sobre três concepções de sujeito: o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno. O Iluminismo considerava o indivíduo como um sujeito totalmente centrado, formado no seu nascimento e permanecendo o mesmo ao longo de sua existência. No sujeito sociológico vemos o reflexo da complexidade do mundo moderno, sendo que o núcleo interior do sujeito passa a sofrer influência das interações sociais. Dessa forma, passamos a considerar que é a interação entre o sujeito (o eu) e a sociedade que formava a identidade, mas ela ainda era considerada estável. Por sua vez, a ideia de sujeito pós-moderno rompe essa fronteira, o sujeito deixa de ser visto como tendo uma identidade unificada e estável. Sua identidade passa a ser considerada fragmentada, composta por várias identidades que vão sendo mostradas de acordo com o ambiente no qual interage. Para ele, o sujeito pós-moderno:

[...] assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas. (HALL, 2006, p.13).

Segundo as teorizações do autor, temos que com o advento da sociedade moderna, da economia capitalista, o sujeito passou a existir dentro de uma sociedade, a qual está formada por sistemas administrativos e burocráticos. Sendo assim, o indivíduo passou a sofrer influência desse meio e a desempenhar diferentes papéis sociais. Ao falar sobre os papéis sociais, Castells (2006) diz que é necessário estabelecer a distinção desses papéis em relação à constituição da identidade. O autor concorda que o indivíduo pode apresentar identidades múltiplas, mas explica que “identidades são fontes mais importantes de significação do que os papéis, por causa do processo de autoconstrução e individuação que envolvem. [...] identidades organizam significados enquanto papéis organizam funções” (CASTELLS, 2006, p. 23). Essas funções seriam, por exemplo, as ações que executamos diariamente – ser mãe, estudante, vizinha, síndica do prédio e advogada, tudo ao mesmo tempo.

Dito isso, para fins deste trabalho, é importante ressaltar a ideia de que identidade surge da nossa relação com o outro, da nossa subjetividade, e a partir do exterior que nos rodeia e que sua construção é orientada pelo sistema cultural e representacional. Partindo-se desse entendimento, na próxima etapa analisaremos como o sujeito é visto dentro das identidades nacionais e como elas são construídas, além da importância do seu significado para aqueles que se identificam com ela.

2.2 A IDENTIDADE CULTURAL NACIONAL

Woodward (2000, p. 55) afirma que “nós vivemos nossa subjetividade em um contexto social no qual a linguagem e a cultura dão significado à experiência que temos de nós mesmos e no qual nós adotamos uma identidade”. A identidade cultural trabalha com o conceito do ‘eu’, como a minha identidade cultural, e o ‘outro’ como a identidade de uma outra cultura. Baldissera (2004) apresenta que a identidade cultural está baseada nas noções de sujeito, identidade e alteridade, e cultura e imaginário. Dessa forma, a identidade cultural depende das identidades individuais para existir, e, assim formar o grupo cultural. O autor pontua que “[...] a

identidade cultural encontra complementações e semelhanças na alteridade, mas também se defronta com antagonismo e diferenças. De modo semelhante ao da construção da identidade individual [...]” (BALDISSERA, 2004, p. 106).

Nesse contexto, Baldissera (2004, p. 107), de acordo com Morin (1996), afirma que o sujeito, desde seu nascimento, encontra-se envolto pela prática cultural, sendo que “a cultura apresenta/dá ao sujeito um duplo capital: de memória e de organização: ‘por um lado um capital cognitivo e técnico (práticas, saberes, *savoir-faire*, regras); por outro lado, um capital mitológico e ritual (crenças, normas, interdições, valores)’”. Nesse sentido, em virtude da tensão existente entre os dois capitais é que faz com que as culturas sejam diferentes e que a cultura assuma certa identidade.

Isso posto, percebemos que o conceito de identidade cultural ajuda o indivíduo a construir sua própria identidade. Entretanto, precisamos ter consciência de que a globalização alterou essa relação entre o indivíduo e sua cultura nacional. Hall (2006), numa análise sobre o processo de globalização e sua influência no deslocamento das identidades culturais, analisa que as identidades, como a inglesa ou indiana, não estão presentes nos nossos genes - no nosso DNA, mas elas vão sendo adquiridas pelo processo de significação e sentido atribuídos as identidades culturais. A cultura nacional é representada por um conjunto de significados que permitem que as pessoas construam um sentimento de lealdade e identidade da nação em que se inserem. Só conseguimos identificar a cultura inglesa por meio das características por ela apresentada e pela alteridade em relação às outras nações.

Têm-se até aqui que as identidades têm a ver, conforme exposto por Hall (2000), “com a questão da utilização dos recursos da história, da linguagem e da cultura para a produção não daquilo que nós somos, mas daquilo no qual nos tornamos” (p. 109). Sabemos que as identidades são uma construção social, produzidas em locais históricos e que ocorrem dentro de um contexto e discurso específico, e não fora dele, e por isso precisamos saber como essa representação afeta a forma como representamos a nós próprios. Então como pensar as organizações sob essa perspectiva?

2.3 IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Pode-se dizer que as organizações, assim como os sujeitos, também possuem identidade, o que permite sua afirmação como instituição dentro da sociedade. Cabe então expor que a identidade organizacional, assim como a identidade cultural, é resultado da ação dos sujeitos e sua articulação dentro de um contexto histórico, social e cultural.

De acordo com Wilson Bueno (2005, p. 18) “a identidade corporativa pode ser entendida, simplificada, como a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão (filosofia gerencial, competência técnica ou de inovação etc)”. Para ele, elementos como os portfólios de produtos ou serviços, o relacionamento com os seus públicos, além da trajetória e história da empresa, somados indicam a singularidade da organização e afirmam sua diferença em relação a qualquer outra instituição.

A identidade organizacional também é formada pelos sinais explícitos e implícitos por meio dos quais a organização transmite seus atributos a seus públicos através da comunicação e de seus símbolos. Ana Luísa Almeida e Dario Nunes (2007) dizem que existem duas diferentes abordagens sobre a temática: identidade organizacional e identidade corporativa. A primeira delas é apresentada segundo a linha da Teoria das Organizações, enquanto a segunda trabalha com a abordagem da literatura do marketing, ligada a identidade visual da organização. Assim, temos que:

Diferentemente da identidade organizacional, que gera identificação dos membros com a organização num processo cognitivo e emocional de construção de sentidos, a identidade corporativa tende a se projetar para os stakeholders externos por meio das manifestações visíveis e tangíveis da organização, com a ideia de *distintividade* (MARGULIES). Hatch e Schultz (2000) apontam duas perspectivas para a identidade corporativa. Uma delas tem como foco a escola que Balmer (1995) denominou Escola Visual, que se refere à cor, estilo de construção, marca, logotipo e outros elementos da identidade visual. A outra, chamada de Escola Estratégica, foca a ideia central da organização, mais especificamente, a visão, a missão e filosofia da empresa. (RIEL, apud ALMEIDA E NUNES, 2007, p. 263-4).

Ainda, nesta perspectiva, Almeida e Nunes (2007) afirmam que a identidade organizacional abrange uma auto-reflexão sobre o que a empresa deseja ser como organização, o que permite que sua cultura organizacional seja construída. Ou seja,

a identidade e a cultura de uma organização possuem relação direta e interferem na sua imagem. Uma organização, sob essa análise, “tem várias identidades dependendo da perspectiva em que é analisada”. Assim, os autores expõem cinco tipos de análise categóricas da identidade:

- A *identidade atual* é constituída pelos atributos presentes, moldada pelo estilo de liderança, estrutura organizacional, tipos de negócios, tipo de mercado, qualidade dos produtos e serviços e desempenho organizacional.
- A *identidade comunicada* é revelada por meio do processo de comunicação e, num certo sentido, controlada pela empresa, por meio de sua propaganda, patrocínio e ações de Relações Públicas.
- A *identidade concebida* refere-se aos conceitos de percepção de imagem, reputação e marca corporativa sustentados pelos grupos de relacionamentos.
- A *identidade ideal* refere-se ao melhor posicionamento da empresa nos seus mercados num determinado tempo. Fundamenta-se no planejamento estratégico e nas competências da organização.
- A *identidade desejada* é aquela que mora nos corações e mentes dos líderes da organização. (BALMER E GREYSE, apud ALMEIDA E NUNES, 2007, p. 264-5).

Na mesma linha de análise, de acordo com Noberto Chaves (2005), a identidade institucional é um conjunto de atributos assumidos como próprios – como seus - por uma instituição. Este conjunto de atributos constitui o discurso da identidade organizacional, “que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo” (CHAVES, 2005, p. 26). Para o autor, a instituição, através de sua atividade e, basicamente, do seu relacionamento com os públicos, gera formas de auto-representação.

É importante ainda atentar que a identidade de uma organização tende a ser formada pela multiplicidade de possibilidades identificatórias, pela incorporação das identidades de dois ou mais sujeitos, sendo mais complexa do que essas identidades individuais. De acordo com Baldissera (2007), o sujeito busca na identidade da empresa (na identidade do outro) os princípios e valores que gostaria de ter/parecer/ser:

Vale atentar que, sob o prisma da complexidade, nos processos identificatórios estão presentes os constantes movimentos de abertura/fechamento, simpatia/antipatia, aproximação/afastamento, aceitação/rejeição [...] a identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares em que a identidade cultural (organizacional) relaciona-se dialógicamente com os “outros”, sejam as identidades que estão fora

dela e/ou as muitas vozes identitárias internas. (BALDISSERA, 2007, p. 236).

Dessa maneira, a identidade organizacional não pode ser vista como única e coesa, pois ela é construída por meio da interação com os sujeitos – seus públicos. Sob essa perspectiva, temos como elemento importante a identificação do público com a organização, e para essa análise iremos discutir a seguir a relação entre a identidade e a imagem organizacional.

2.4 IMAGEM ORGANIZACIONAL

Para contextualização do estudo, iremos apresentar algumas definições de imagem organizacional. Almeida e Nunes (2007, p.267) salientam que a “imagem é definida como o reflexo da identidade, se traduz em como os outros veem a organização, respondendo a indagação de como *somos vistos*”. Para eles, a imagem advém da percepção holística, de acordo com um determinado grupo, como resultado da produção de sentido a partir do que a empresa comunica sobre si mesma, das informações recebidas de outras fontes de informação e pelo uso dos produtos e serviços da organização. Sob esse prisma, os autores afirmam que as imagens se adaptam às representações emitidas pela organização.

Ao conceituar imagem, Bueno (2005, p. 19) faz uma distinção entre imagem pretendida, imagem real e auto-imagem. O autor explica que “a imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou da sociedade como um todo. A imagem real, em contraposição, é aquela que efetivamente se tem dela”. Enquanto, a auto-imagem está relacionada à imagem que os públicos internos de uma organização construíram a respeito dela.

Na visão de Costa (1987, p.191) a imagem organizacional deve ser vista pelo seu aspecto global, pois “la imagen es el resultado de unos determinados mensajes y actos de comunicación que, acumulados em la memória social, figuran una globalidade significativa capaz de determinar ciertas conductas relativas directa o indirectamente a la empresa”. Nesse sentido, ele analisa que essa definição

sustenta, em primeiro lugar, a ideia fundamental de consequência ou efeito que a imagem possui pela seguinte forma:

- Imagen como *representación mental*, por tanto, persistente después de la percepción
- Imagen como *acumulación memorial*
- Imagen como *resultante* de determinadas percepciones. (COSTA, 1987, p. 191)

Em linhas gerais, a imagem é entendida como o efeito de uma representação estabelecida através do processo de comunicação, e para que ela seja memorizada, ela deve ter sido previamente estabelecida. Sua causa é exterior e psicológica, por estar presente na mente dos públicos. Cabe salientar que essa imagem globalizada é consequência da filosofia organizacional, formulada por sua política de atuação e por sua estratégia comunicativa. Para Costa (1987, p. 200) “esta imagen será materializada y difundida en *diversidad* por medio de las diferentes formas de diseño: de identidad, gráfico, visual y audiovisual, industrial, ambiental, arquitectónico”.

Lasbeck (2007) também faz um estudo da imagem como construção mental, considerando que sua formação, na mente dos públicos, ocorre a partir das percepções afetivas, tendo assim característica fugaz e inconstante. Dessa forma, a imagem formada pelo consumidor diante do discurso organizacional possui competência afetiva.

A imagem mental [...] é formada, em grande parte, com contribuições do imaginário do público, que se agregam aos estímulos recebidos de forma nem sempre previsível e administrável. Assim, quando nos referimos à “imagem”, falamos do produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa. Nessa relação, o objeto da percepção se mescla com os dados do imaginário do percebedor e o resultado poderia ser a impressão causada nessa mente interpretante. Poderíamos simplesmente denominá-la “impressão”. (IASBECK, 2007, p. 91).

Ainda, de acordo com o mesmo autor, quando os estímulos discursivos se transformam em uma imagem consolidada, a organização adquire sua reputação através da opinião dos públicos. Dessa forma, ele avalia que as pesquisas que buscam captar a imagem da organização são necessárias para localizar o grau de satisfação dos clientes, mas que ao mesmo tempo existe na mente dos

consumidores um local inacessível que leva a instabilidade da imagem já que existe uma ação intermediária entre a opinião captada como coletiva e a consumida pelo indivíduo. Sendo assim, temos que o emissor não pode produzir a imagem que deseja, uma vez que ela é construída a partir do que o sujeito percebe da organização.

A imagem de uma organização está relacionada às interpretações dos vários atributos projetados por ela, provenientes de diversas fontes, por meio do modelo mental criado por seus públicos. Para Deonir De Toni (2009), diante de um mesmo objeto, cada pessoa irá perceber as informações de diferentes formas, de acordo com sua profissão, classe social, cultura e sua individualidade, pois os públicos formam a imagem de uma organização por meio da percepção e da sua maneira de lidar com as informações. Tendemos a prestar mais atenção em alguns detalhes, mais do que em outros. Dessa forma, De Toni (2009, p. 245) avalia que a imagem mental que os sujeitos formam de uma organização se desenvolve de acordo com:

- ♦ as informações que têm sobre a organização;
- ♦ a forma pela qual adquiriram essas informações;
- ♦ a maneira pessoal de agrupar as informações em categorias;
- ♦ a percepção da ligação entre essas informações e outras, já constantes em sua memória;
- ♦ a percepção da ligação dessas informações entre si;
- ♦ o modo individual de acessar as informações, de recuperar os dados que constituem os modelos, para pensar sobre eles.

Nesse sentido, de acordo com Bueno (2005, p. 19), “uma organização, quase sempre, tem várias imagens porque as experiências, vivências, informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização são múltiplas, distintas, particulares, e às vezes absolutamente contraditórias”.

Aprofundando essa abordagem, Baldissera (2004) afirma que existem três concepções de imagem: pelo seu aspecto físico-visível, pelo seu aspecto de imagem-linguagem, e pelo seu caráter de construção simbólica (imagem-conceito). A imagem físico-visível é a imagem formada pela luz refletida no objeto e captada pelo olho humano (pela visão), ou seja, é a imagem no seu sentido físico, antes da atribuição de significação. Na imagem-linguagem, a imagem passa a ser

compreendida como linguagem, pois ela passou por um processo de codificação. Dessa forma:

O sujeito é apresentado como agente no processo de construção do seu objeto de significação/leitura. Porém, é preciso observar que sua leitura está fortemente marcada pelo seu lugar sociocultural, por mais que se possa pensar que seja livre para atribuir significação, para experimentar sentidos. Há relações de interdependência dialógico-recursiva entre o leitor, seu repertório e sua leitura. (BALDISSERA, 2004, p. 141).

Após essa distinção entre imagem física e imagem-linguagem, é importante observarmos que “a noção de imagem não se esgota na materialidade física e nem tampouco como linguagem (representação visual e/ou imaginação)” (BALDISSERA, 2004, p.165). A terceira concepção de imagem trabalhada por Baldissera (2004) é a noção de imagem-conceito, a qual se manifesta como elaboração mental, construída pela mente humana como conceito. Nas palavras de Baldissera:

[...] importa dizer que se compreende a *imagem-conceito* como a realização simbólica, judicativa e sintetizante, ‘referente a/’caracterizante de’ uma determinada identidade ou fragmento dela, construída no lugar da alteridade, isto é, na mente de cada pessoa/grupo/sociedade, por um processo apreciativo que tensiona e compara imagens idealizadas e reconhecidas/realizadas, com base em um complexo conjunto de impressões, informações, percepções, noções e conceitos eco-psico-físico-sócio-culturais. (2004, p. 10).

Nesse sentido, a imagem-conceito, como construção, é realizada pela alteridade (por quem a recebe), depende do sujeito, da sua relação com o outro e da sua percepção. Sobre o caráter judicativo da imagem-conceito, Baldissera (2004) afirma que, apesar de os públicos julgarem a entidade sobre a qual a imagem é construída, não significa que esse julgamento seja ‘justo’. Sendo assim, o autor observa que essa imagem “não é construída sobre a identidade em si, mas com base na percepção/compreensão que a alteridade tem sobre ela”. (BALDISSERA, 2004, p.171). Além disso, ele diz que para que tal imagem “se realize basta que o seu construtor reconheça, de alguma forma, tal identidade como existência, por mais que ela nunca tenha existindo senão em pensamento, fantasia e/ou sonho” (ibid, p. 176).

Vale observar que, Wilson Gomes (1999, p.152) considera que a imagem pública, pode ser vista como uma máscara teatral, pelo que ela ‘parece ser’

(artificialidade), pois “a maior parte dos discursos que mencionam ou referem-se à imagem pública de alguém não se sustenta em nada mais do que uma mera presunção da sua existência”. Em virtude disso, ele observa:

Sabe-se por experiência que as pessoas não são unidimensionais e, portanto, que embora certas propriedades de um caráter possam ser mais pronunciadas há de se combinar com outras igualmente presentes. O problema é que no caso das imagens públicas não lidamos propriamente com pessoas mas com *persona*, máscaras teatrais, não lidamos com a formação de uma ideia sobre alguém originada pelos anos de convivência mas com o processo psicológico e social de caracterização. (GOMES, 1999, p. 152-3).

Nessa perspectiva, de acordo com o mesmo autor essa imagem apresenta como problemática a dificuldade de sua fixação pois, por falta de controle, ela conserva uma constante inquietude e provisoriedade. Para ele, “imagens podem deixar de existir sem que as pessoas ou objetos a que pertençam também o façam, [...] imagens podem ser construídas, destruídas, reconstruídas num processo sem fim e sem garantias” (GOMES, 1999, p. 159).

Com base nas reflexões, observamos que a imagem “como elaboração mental, é realizada pelos sujeitos em relação com o entorno e consigo mesmos, tendo como base a percepção sensível, as associações, as comparações e as avaliações” (BALDISSERA, 2004, p. 170). Assim, uma organização, uma personalidade ou uma instituição não pode efetivamente construir uma imagem-conceito desejada, o que pode fazer é elaborar estratégias discursivas para levar o público a construir tal imagem desejada. Nessa perspectiva, importa-se dizer que:

A *imagem-conceito* é rapidamente atualizada pelos públicos com base no seu repertório e outros filtros sensoriais [...] ultrapassa os lugares da racionalidade. Como processo pode, por exemplo, embriagar-se no lugar das sensações de ser no mundo e entorpecer-se no sem-fundo humano para exprimir-se em síntese conceituais do tipo: “aquela organização é séria e respeitável”, “é boa”, “é socialmente responsável”, “tem um clima pesado”, “não funciona”, “é burocrática”, “é ótima”, “é transparente” ou, “é uma boa pessoa”, “é prática”, “é digna”, “é má”, “é maravilhosa”. Tem-se, então, que o processo de construção da *imagem-conceito* é complexo, porém, conforme afirmado, sua expressão/materialização, pode compactar-se em um termo/sentença conceitual. (BALDISSERA, 2004, p. 175).

A este ponto, ressaltamos que:

Dessacraliza-se a comunicação do seu lugar de determinante da/na construção da imagem-conceito, deslocando-a, no âmbito desses

processos, para um lugar de co-adjuvante da significação. Com isso, assume relevo o fato de que, independente de uma dada identidade (empresa, instituição, pessoa) materializar ou não ações comunicativas, tenderá a ter sua imagem construída a partir de processos de significação. Porém, não se trata de neutralizar a importância da comunicação na construção da imagem e, sim, de deslocar seu lugar. (BALDISSERA, 2004, p. 181).

Desse modo, dada a pluralidade e diversidade de atores envolvidos na construção das imagens da organização e os sentidos atribuído por eles, é importante refletirmos sobre as estratégias utilizadas pela comunicação organizacional para gerar identificação com seus públicos e levá-los a construir a imagem-conceito positiva. Dessa forma, outro tema que precisa ser contextualizado dentro dessa proposta é a comunicação organizacional, o que será apresentado no próximo capítulo.

3. COMUNICAÇÃO

Este capítulo pretende contextualizar como as organizações utilizam a comunicação para transmitir as suas mensagens, evidenciando sua importância para a disponibilização e acessibilidade da informação pelos diferentes públicos. É importante também refletirmos sobre o ambiente no qual a organização está inserida e como ele influencia a interação desta com os seus vários públicos de interesse. Posteriormente, analisaremos como as instituições empregam os meios de comunicação, principalmente o veículo impresso, para construir a imagem desejada para seus públicos.

3.1 COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão inseridas em sociedades e culturas. Dessa forma, são constituídas por relações e precisam se comunicar com seus públicos. Os discursos apresentados pelas instituições possuem interesses e intenções, estando presentes suas crenças, valores e seleções que podem ser conscientes e inconscientes.

Sob essa perspectiva, Lasbeck (2007, p. 88) afirma que todo discurso reflete “um possível discurso do interlocutor (e da cultura) que com ele interage. Dessa forma, não há como considerarmos o discurso isoladamente do público ao qual se destina [...]”. Assim, os comunicadores buscam cada vez mais desenvolver estratégias discursivas e conceitos que legitimem a fala organizacional devido, dentre outras coisas, a sua importância na construção da imagem das organizações. E, neste cenário, as organizações buscam ampliar seu relacionamento com os públicos por meio da comunicação.

Fábio França (2009, p. 245) argumenta que “é importante implantar a comunicação corporativa porque os públicos querem estar bem-informados sobre a organização, seus objetivos suas atividades, seus negócios”. E, para que isso ocorra, é importante que a alta cúpula/direção reconheça a sua necessidade e seus

benefícios. Para o autor, a comunicação com os públicos, tanto internos como externos, obterá êxito quando a organização criar um programa dirigido capaz de informá-los adequadamente e apropriado para responder seus questionamentos, além de empregar meios adequados para transmitir suas mensagens e verificar se os públicos estão interpretando essas mensagens corretamente, conforme desejado no momento de sua transmissão.

Para Maria Aparecida Ferrari (2009, p.153) a comunicação precisa ser vista como um processo estratégico ligado à interação, sendo “resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes”. Para ela, a comunicação é bilateral, interativa e participativa e, por isso, “tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas” (FERRARI, 2009, p.154).

Na mesma linha de raciocínio Adriana Casali e James Taylor dizem que:

as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros. Ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original, percebe-se que a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais. (CASALI; TAYLOR, apud FERRARI, 2009, p. 156).

Dessa forma, Ferrari (2009) avalia que a organização planeja estrategicamente a sua comunicação para conquistar seus objetivos organizacionais e produzir significado para seus diferentes públicos, o que permite que ela gerencie sua realidade. A partir desse entendimento, Ferrari (2009, p. 158) traz para a discussão o que diz Hallahan et al:

[...] se as pesquisas acadêmicas que tratam da comunicação organizacional examinam amplamente os vários processos envolvidos em como as pessoas interagem nas organizações complexas (incluindo as comunicação interpessoais, grupo e rede), a comunicação estratégica foca em como a organização se apresenta e se promove por meio das atividades intencionais de seus líderes, funcionários e comunicadores. É claro que isso não exclui o uso que fazem de construção de relacionamentos ou redes no processo estratégico.

Assim, a comunicação institucional comunica a realidade organizacional. Por realidade institucional entende-se aqui, de acordo com Chaves (2005), como o

conjunto de características e objetivos que envolvem o ser social que é a instituição. Para ele, essa realidade não deve ser entendida apenas como um *estado*, mas também como um *processo*, pois ela é formada tanto pelos dados efetivamente materializados (entidade jurídica, estrutura organizativa e operativa, sua função, seus recursos, sua realidade econômica, sua infraestrutura, seu sistema de relacionamento e comunicação etc) como pela tendência ou processo que vão alterar a sua realidade. Além disso, Chaves (2005, p. 25) explicita que:

[...] también forman parte de la Realidad Institucional los proyectos institucionales, no sólo los de acción externa, sino, y muy especialmente, los proyectos de intervención sobre la propia institución. En su dimensión operativa, estos proyectos son elementos tan reales y efectivos como cualquiera de los hechos tangibles de la institución.

Dessa forma, de acordo com o mesmo autor, a realidade institucional opera comunicacionalmente através da comunicação institucional. Essa comunicação é vista pelo autor como uma terceira dimensão, diferenciada tanto da realidade institucional como da identidade institucional. Assim, para ele, a comunicação é vista como uma dimensão semiótica da realidade institucional, sendo que ela não representa somente o intercâmbio de mensagens explícitas, mas abarca todos os significantes – denotativos ou conotativos, verbal ou não verbal, o qual remetem para a identidade da instituição. É importante ressaltar que, para Chaves (2005, p. 27), a instituição é “un territorio signifiante que habla de sí mismo, que se auto-simboliza a través de todas y cada uno de sus aspectos percibibles”.

Retomando a temática sobre a comunicação estratégica, apresentamos o conceito trabalhado por James Grunig (2009) em relação ao processo de gestão estratégica que, para ele, é permeado por duas palavras: *missão* e *ambiente*. Essas duas palavras “juntas, sugerem que organizações devem fazer escolhas estratégicas de longo prazo que sejam exequíveis em seus ambientes” (GRUNIG, 2009, p. 72). Nessa perspectiva, o autor expõe que o marketing trabalha essencialmente com o ambiente econômico, enquanto os profissionais da comunicação – os relações públicas, trabalham com o ambiente institucional das organizações.

Para Grunig (2009, p. 72) “o ambiente social ou institucional é formado por públicos que querem participar do estabelecimento da missão de uma organização, como governos, comunidades, acionistas, trabalhadores e grupos ativistas”. Adiante, o autor explica que “ao cumprir sua missão, uma organização trabalha em seu ambiente econômico, mas que o ambiente social pode desviar sua atenção”.

Para explicar como uma organização deve se relacionar com o ambiente no qual ela está inserida, Oliveira (2009), primeiramente, diz que não podemos esquecer a função social da organização, pois ela interage com uma multiplicidade de atores sociais que possuem interesses diferentes e que, por isso, é fundamental buscar espaços de diálogos com esses atores. Para ela, o entendimento dessa dinâmica comunicativa é complexo, pois “se lida com indivíduos e grupos inseridos em um contexto social, com funcionalidade determinada, comportamentos diversificados e, em um contexto interno, com a obrigação de dar resultados programados e decididos *a priori*” (OLIVEIRA, 2009, p. 324). Mais adiante, ela expõe que:

o contexto contemporâneo, marcado pela economia globalizada e aberta, exige que a organização reveja sua postura em relação à sociedade. O paradigma do ganho econômico e de poder adquire dimensão simbólica, e a organização incorpora discursos que valorizam as práticas responsáveis, o capital social e a validação pública. (OLIVEIRA, 2009, p. 327).

Devido a essas novas demandas da comunicação, as organizações precisam agir e pensar estrategicamente quando se comunicam com seus públicos. Para Márcio Polidoro, citado por Paulo Nassar (2009), a comunicação da empresa³, nos anos 1990, firmou-se sobre duas convicções: “1) sobrevivência de uma empresa depende fundamentalmente de sua legitimidade social [...]; 2) num mundo globalizado [...] o grande diferencial competitivo, no curto prazo, será, sem dúvida, a imagem que a empresa tiver” (POLIDORO, apud NASSAR, 2009, p. 39-40)

Essa nova visão institucional, de acordo com Carlos Pereira et al (2009, p. 302) “ganha forma ao lidar com a organização por seu viés imaterial, simbólico, de articulação de discursos (e práticas)”. Dessa forma, as organizações para conseguirem sobreviver precisam interagir e dialogar com a sociedade que a

³ Márcio Polidoro se refere a empresa Odebrecht

envolve. Para os autores, o diálogo social seria uma forma preventiva que permite que a organização conheça seus públicos, para assim criar canais de comunicação com os mesmos. Essa ação propicia uma visão de como a organização deve agir em momentos de crise, para poder minimizar e até anular ameaças externas. Mas, como os autores afirmam “trata-se de um processo “instável”, dinâmico e flexível, podendo gerar resultados parciais inesperados e inovadores em função da interação” (PEREIRA et al, 2009, p. 306).

A criação de espaços de interação é apresentada como um local onde os interlocutores, as mensagens, os meios e o contexto estão envolvidos no processo de comunicação. Com isso a área da comunicação passa a ser vista com estratégica, deixando de ter uma função simplesmente tática. Cabe, então, salientar que, como afirma Margarida Kunsch (2009, p. 80), “as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos .e da sociedade”.

Costa (1987) apresenta que a comunicação integrada é, senão, a origem e a gênese da imagem global, é a coordenação de todos os recursos da comunicação em uma estratégia particularmente coerente e consistente. Para ele, a integração das comunicações é um conceito ligado ao espaço-tempo, possuindo um caráter globalizador e, particularmente, sinérgico e acumulativo. Sendo assim, a comunicação que determina as necessidades e estas que definem os critérios e as estratégias que serão utilizadas, assim como os veículos de comunicação.

Ainda, de acordo com Costa (1987), a comunicação é como um vetor de um programa total de ação que alcança a implementação progressiva da imagem global da empresa e sua gestão permanente. A comunicação serve, então, tanto para comunicar mensagens e atos que são objeto de reflexão do ser da empresa (ou do ser do empresário/ ou do empreendedor), como também são objeto da estratégia de divulgação da filosofia e das decisões da empresa que definem seu comportamento. Nesse sentido, “la comunicación rige y coordina las estrategias de diseño de las empresas” (COSTA, 1987, p. 197).

É importante também avaliarmos a complexidade dos processos e dos fenômenos de significação que norteiam a comunicação. Segundo Baldissera (2007, p. 237) “a comunicação é compreendida como ‘processo de construção e disputa de sentidos’”. O termo disputa está relacionado à tensão existente entre os participantes do processo (do ‘eu’ e o ‘outro’) através de uma relação vista como dialógica. Assim, nessa relação de disputa os sujeitos “propõem sentidos e disputam (dialogam, negociam, transacionam, persuadem, argumentam, orientam etc) [...] a significação que será individualizada pelo ‘outro’ [...] e, até, por si mesmos” (BALDISSERA, 2007, p. 237). Nesse sentido, de acordo com o mesmo autor, a comunicação deve ser vista como multidimensional, onde a interação entre o emissor e o receptor é contínua, sendo transformada a cada nova atribuição de sentido.

O conceito de comunicação apresentado, bem como a sua complexidade, envolve assim a questão da tensão existente no processo, pois o emissor e o receptor, juntos, constroem a comunicação. Dessa forma, o emissor não pode ser considerado o sujeito ativo e o receptor um sujeito passivo no processo comunicativo, pois cada um deles irá internalizar sentidos próprios retirados dessa interação. Sob essa perspectiva, a significação está baseada nas impressões e sensações que os indivíduos adquirem das situações, as quais foram sendo obtidas pela interação com o grupo. Podemos observar assim que a comunicação organizacional é bem mais complexa do que a emissão de informações.

Cabe ainda salientar que as organizações precisam da simpatia de seus públicos para conseguir se desenvolver no mercado. Segundo Baldissera (2004, p. 194-5), “ser simpático a alguma coisa, em algum nível, significa ser idêntico. Sob esse viés, promover a simpatia referencia ações para que os públicos percebam-se espelhados pela/na entidade, sintam-se atraídos e pertencentes a ela [...]”. Dessa maneira, o planejamento dos processos organizacionais busca promover a identificação do público com os fazeres da organização. De acordo com este quadro é importante relembramos que “os sujeitos não nascem com as identidades dos grupos a que pertencem, não se trata de algo inato. Elas são construídas e transformadas no interior das representações” (BALDISSERA, 2007, p. 240). Assim,

para que os sujeitos adquiram a sensação de pertencimento ao determinado grupo cultural, é preciso que eles reconheçam o conjunto de significações ao qual estão inseridos, dessa forma:

[...] as organizações, sempre atentas, gradualmente incorporam essas informações referentes às identidades dos seus públicos e constroem um complexo sistema de representações. Mais do que reduzir a processos de expropriação e/ou usurpação, à medida que os públicos se politizam, os processos tendem a ser dialógicos, dialéticos e recursivos, isto é, já não se tratam de imposição e manipulações absolutas, mas de articulações que inter-relacionam forças mutuamente influenciáveis e influenciadoras. (BALDISSERA, 2007, p. 240).

Além disso, Baldissera (2007, p. 140) esclarece que as organizações, na tentativa de atingir seus públicos, transformam as informações em:

[...] estratégias para comunicar e fazer reconhecer a organização/instituição como a identidade-referência, de modo que os públicos com ela se identifiquem. Para isso, procedem à seleção dos sentidos que serão postos em circulação na cadeia comunicacional, sempre observando a capacidade semiótica – capacidade de ler o mundo – e os traços da identidade do público ao qual a mensagem se destina.

Posto isso, importa destacar que pela perspectiva complexa os processos de comunicação, os quais envolvem a realidade, a identidade e imagem da instituição, vão além das formas e instrumentos de comunicação empregados para a divulgação da informação. “Assim, qualquer fluxo de sentidos que, de alguma forma, disser respeito/se referir à organização pode ser considerado parte da comunicação organizacional (todo), uma vez que nesses fluxos circula capital simbólico da organização” (BALDISSERA, 2009, p. 162). Nesse sentido, pelo viés apresentado, a imagem construída pelo público não depende somente das estratégias utilizadas pelas organizações, pois o público constrói a imagem de acordo com suas sensações, percepções e impressões, além das informações recebidas de outras fontes de informação, mesmo que não seja a oficial (organizacional). Sob essa perspectiva, iremos discorrer, a seguir, sobre como o discurso organizacional pode ser disseminado nos meios de comunicação da instituição (sua fonte oficial) de forma estratégica, mais especificamente nos veículos impressos, nas e pelas magazines/revistas institucionais.

3.2 DISCURSO: A INFORMAÇÃO NAS REVISTAS INSTITUCIONAIS

Discorreremos agora sobre como o discurso é construído nos meios de comunicação para informar os públicos e, na sequência, apresentaremos como as organizações utilizam-se das revistas institucionais para esse fim. Para Charadeau (2006, p. 12) o discurso de informação é uma atividade de linguagem que permite “que se estabeleça nas sociedades o vínculo social sem o qual não haveria reconhecimento identitário”. As mídias seriam, dessa forma, um suporte organizacional que reflete o espaço social. Nesse sentido, de acordo com o autor, além da lógica econômica e tecnológica, as mídias possuem uma lógica simbólica “pela qual os indivíduos regulam as trocas sociais, constroem as representações dos valores que subjazem a suas práticas, criando e manipulando signos e, por conseguinte, produzindo sentido” (CHARAUDEAU, 2006, p. 16).

Nessa perspectiva, Charadeau (2006) diz que a informação constrói uma visão daquilo que ela expressa, mas que ela não reflete o mundo como ele é, já que a linguagem apresenta sua própria opacidade. Além disso, afirma que o discurso “resulta da combinação das circunstâncias em que se fala ou escreve (a identidade daquele que fala e daquele a quem este se dirige, a relação de intencionalidade que os liga e as condições físicas da troca) com a maneira pela qual se fala” (CHARAUDEAU, 2006, p. 40).

Tal entendimento permite, então, aferirmos que o modo discursivo atribui ao acontecimento propriedades que dependem de como a informação foi transmitida. Segundo Sergio Vilas Boas (1996), a intencionalidade de um texto representa a forma de se propor alguma coisa para o leitor, a qual está relacionada ao fato de não se pretender apenas noticiar os fatos, mas apresentar acontecimentos mais contextualizados. Desse modo ele diz que:

toda reportagem de revista traz no texto, implícito ou não, uma espécie de *ponto de vista* [...]. Devemos entender o ponto de vista como primordial ao desenvolvimento do texto. Quando escrevemos, o pensamento se encarrega de transferir noções (lidas ou ouvidas) analisadas, transformadas e redistribuídas no discurso escrito. (VILAS BOAS, 1996, p. 21).

É importante também avaliarmos que durante o processo de criação do texto e da imagem, os comunicadores “utilizam diferentes formas de representação de

seu público-alvo e supõem operações de leitura que se espera que esse público realizará” (PANELLA, 2007, p. 288). Os traços característicos dos textos indicam, assim, a investida da leitura. Entretanto, cabe aqui lembrarmos que:

o público, longe de ser passivo diante da mensagem, coloca em obra, por sua vez, uma série de conhecimentos anteriores (e, por vezes, preconceitos) para, em primeiro lugar, reconhecer os diversos elementos (textuais e visuais) de uma mensagem e, em seguida, realizar certo número de operações de leitura para construir as significações que ele atribuirá aos conjuntos propostos. (PANELLA, 2007, p. 288).

A composição textual das matérias permite o desenvolvimento de narrativas criativas e sedutoras, sendo prazeroso de ler. Como cita Nilson Lage (2001, p. 119), “as revistas formam um universo atraente, onde se encontram a fotografia, o *design* e o texto”. O autor analisa também que as publicações nas revistas apresentam um sentido previamente pretendido por ela mesma. Dessa forma, ele explica que o planejamento editorial de uma revista vai priorizar o público a qual se destina. Podemos observar assim que sua proposta discursiva está relacionada ao ambiente que ela reflete, marcada pelos aspectos emergentes da sua cultura e sociedade a qual está inserida.

Nessa perspectiva, Marília Scalzo (2004, p. 67), afirma que o “*design* em revista é comunicação, é informação, é arma para tornar a revista e as reportagens mais atrativas, mais fáceis de ler”. Ao contar uma história o autor utiliza a escrita tanto como utiliza as imagens para expressar/comunicar a informação. Ou seja, a linguagem visual da revista também comunica, projeta uma imagem. Assim quando olhamos a página de uma revista, uma das primeiras coisas que vemos são as fotografias para depois verificar sobre o que se trata o texto. As imagens provocam reações emocionais nos leitores, levando-os a lerem o texto.

Posto isso, precisamos situar essa possibilidade de pensar o discurso como informação das revistas institucionais. Cleuza Cesca (1995) observa que a comunicação escrita elaborada pelas organizações repercute sua forma de ser, tendo como objetivo a divulgação de suas atividades. É necessário avaliar quais são os interesses do leitor para que a qualidade editorial da revista seja mantida, o que pode ser feito através de pesquisa de amostragem, pela entrega de uma pesquisa juntamente com o exemplar, ou ainda, por alguma pessoa (informante) que converse

com o público que recebe a revista. Também é preciso que a revista mantenha certa periodicidade, “pois sem periodicidade não se fixa imagem e, conseqüentemente, não se forma conceito” (CESCA, 1995, p. 119). Dessa forma, a autora afirma que “seu conteúdo deve refletir os assuntos de interesse da empresa e os de interesse do público a que se destina a publicação. Observando-se, ainda, que a eficiência da publicação depende muito mais do interesse do público leitor” (CESCA, 1995, p. 120).

As revistas institucionais são vistas, assim, como um dispositivo que concebe o acontecimento com e no discurso, construindo a identificação da organização com o seu público. Sob esse viés, a comunicação no ambiente empresarial está alicerçada no que se pretende transmitir. Sendo assim, a organização é vista como o sujeito do discurso e o êxito de sua mensagem dependerá de como ele a pronuncia. Sob esse enfoque, Ferraretto e Ferraretto (2009), explicam que a transmissão de informação no veículo de comunicação institucional tem a função de:

- ♦ Informar o público sobre o contexto da organização, situando-o no que diz respeito ao funcionamento interno [...];
- ♦ Estimular a participação, de forma integrada, dos componentes da organização na consecução de objetivos comuns [...];
- ♦ Incentivar o crescimento do leitor, [...] educando o público quanto a seus e promovendo campanhas de esclarecimento [...];
- ♦ Valorizar os integrantes da organização, mostrando quem são e o que fazem;
- ♦ Registrar fatos importantes para o público [...];
- ♦ Fornecer leituras interessantes aos familiares dos integrantes da organização. (FERRARETTO E FERRARETTO, 2009, P. 131).

Ainda, de acordo com mesmos autores, existem três tipos de abordagens que podem gerar o interesse do público da organização: “matérias sobre a organização; matérias sobre os integrantes da organização; e matérias que indiretamente despertam o interesse do público” (FERRARETTO E FERRARETTO, 2009, p. 141). Assim, para obter resultados mais eficazes, esse tipo de comunicação deve abordar outros assuntos, e não apenas a conteúdos ligados diretamente à organização. É importante também que sua escrita siga regras de padronização para que os textos sejam uniformes, facilitando a leitura e identificação dos públicos.

Nessa perspectiva, as revistas institucionais buscam informar, divulgar as atividades e os produtos da empresa, para aproximar e integrar seus públicos da

organização. Assim, por ter um conteúdo principalmente interpretativo e maior intervalo entre as edições do que um jornal, as matérias precisam abrigar assuntos de interesse permanente. Dessa forma, segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, as matérias institucionais podem ser classificadas em oito tipos:

Matéria-retrato: traça um esboço das características físicas e comportamentais dos integrantes da organização. Busca valorizar o indivíduo;

Departamental: é a que mostra o funcionamento e a importância de determinados setores da instituição.

Grupal: nesse caso, a impossibilidade de dar enfoque a uma única pessoa leva à escolha de um grupo de determinada área para que seja abordado em seu lugar.

De ilustração: matéria que desperta um interesse secundário. Por exemplo, reportagens sobre cidades, turismo, medicina.

Orientadora: é uma matéria de utilidade pública, tratando de assuntos como segurança, higiene e orientação profissional.

De entretenimento: inclui, além da matéria propriamente dita, [...] apresentando curiosidades, piadas, quadrinhos, adivinhações ou palavras cruzadas.

Associativa: promove as atividades sociocomunitárias, como campeonatos esportivos, aniversários, casamentos etc.

De interesse feminino: conta com informações sobre culinária, moda, decoração, conselhos de higiene e limpeza etc.

(REGO, apud FERRARETTO E FERRARETTO, 2009, p. 141)

A partir da abordagem que apresentamos, a linguagem empregada no processo de comunicação deve ser harmônica com o fazer organizacional e com o interesse do público. No caso, a escolha da difusão da informação por meio das revistas tem o propósito de alcançar resultados positivos, pois esse veículo de comunicação é útil para que os públicos conheçam a organização. No caso das revistas institucionais podemos afirmar que elas registram a história da empresa, sendo fonte de consulta posterior, tanto para a organização como para seus públicos de interesse. Dessa forma, compreendemos que a comunicação tem um papel estratégico para as organizações conseguirem se posicionar no mercado e que os processos comunicacionais são fundamentais para a composição da imagem organizacional.

4. BEM-VINDO A BORDO: AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS POR SUA REVISTA DE BORDO

Este capítulo apresenta uma breve história sobre o início das operações da Azul Linhas Aéreas Brasileiras e as características da sua revista de bordo. Após, apresentamos o *corpus* de estudo, descrevemos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho e analisamos as seis edições da revista da Azul. Por último, como fechamento do capítulo, trazemos considerações que englobam todas as edições analisadas.

4.1 SOBRE A AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS

A história da Azul Linhas Aéreas Brasileiras⁴ começa no segundo semestre de 2007, quando seu fundador, David Neeleman⁵ convidou um pequeno grupo de executivos para ajudá-lo a formatar o projeto de uma nova companhia aérea no Brasil. Em fevereiro de 2008, após o conceito da companhia ter sido definido, o grupo começou a contratar profissionais brasileiros para trabalhar na empresa. Então, em 27 de março de 2008, numa coletiva de imprensa realizada em São Paulo (SP), foi anunciada a criação da companhia.

O nome Azul foi escolhido através de um concurso na internet. O nome mais votado foi “Samba”, no entanto, a diretoria optou pelo segundo nome mais votado, “Azul”, por considerar que existia uma identificação maior com a identidade da empresa, conforme a empresa apresenta no seu site⁶. No dia 28 de maio de 2008, com o nome escolhido, a Azul apresentou sua imagem corporativa. A marca adotada

⁴ Informações obtidas pela Revista Bem-vindo a Bordo da Azul Linhas Aéreas (veiculada em maio/junho(?) de 2010)

⁵ David Neeleman nasceu em 1959, em São Paulo (SP). Aos 5 anos, foi morar nos Estados Unidos e, aos 18 anos, voltou para o Brasil como missionário mórmon. Com 20 anos, voltou para os Estados Unidos onde começou sua vida profissional. Informações obtidas pela Revista Bem-vindo a Bordo da Azul Linhas Aéreas, edição nº 1

⁶ Informações obtidas pelo site <http://www.voeazul.com.br/vceescolhe>. Acessado em 20 de outubro de 2011.

foi representação estilizada do mapa do Brasil estilizado, sendo que cada estado brasileiro foi representado por uma cor diferente.

Em 11 de novembro de 2008, a companhia foi oficialmente certificada como empresa de transporte aéreo pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Então, no dia 15 de dezembro de 2008, a Azul começou a voar. Seu primeiro voo saiu do aeroporto de Viracopos, em Campinas (SP) para Salvador (BA), operado pelo Embraer 190. Seu segundo voo, realizado neste mesmo dia, ligou Campinas (SP) a Porto Alegre (RS).

Em 2011, a empresa recebeu três prêmios⁷: “Melhor Empresa Aérea do Brasil” pela revista Viagem e Turismo e pela revista Avião Revue; “One of the 30 World’s Hottest Brands” pela Advertising Age de Nova York e “Melhor companhia aérea *low-cost* da América Latina”, pela Skytrax World Airline Awards. Em 2012, após três anos de operação, a companhia apresenta quase 10% de participação no mercado aéreo brasileiro.

Os números da Azul chamam a atenção para sua trajetória no setor aéreo brasileiro. Em 2009 e 2010, foi considerada a empresa aérea mais pontual do Brasil. A companhia também foi a empresa que, em todo o mundo, mais rapidamente transportou 1 milhão, 2 milhões, 3 milhões e, em maio de 2011, 9 milhões de clientes desde sua fundação. Em fevereiro de 2012, a Azul atingiu o número de 15 milhões de clientes transportados. Além disso, foi a empresa aérea mais capitalizada em seu lançamento. É considerada a empresa com a maior média diária de utilização dos jatos da Embraer.

A companhia começou a operar com aeronaves da Embraer modelo 190 e 195. Sua intenção inicial⁸ era de ter uma frota composta exclusivamente por jatos da Embraer. No entanto, para atender a demanda do mercado em voos de menores

⁷ Informações obtidas pelo site <http://www.voeazul.com.br/vceescolhe>. Acessado em 02 de junho de 2012.

⁸ Informações obtidas pelo site http://pt.wikipedia.org/wiki/Azul_Linhas_A%C3%A9reas_Brasileiras. Acessado em 02 de junho de 2012.

distâncias, até 500 km⁹, a Azul resolveu comprar os turboélices ATR, empresa franco-italiana, que começaram a operar em março de 2011.

A sede da empresa está localizada em Barueri (SP). A companhia criou uma universidade corporativa, a UniAzul, com o intuito de qualificar seus funcionários, localizada em um prédio próximo da sua sede. Além disso, investiu 20 milhões de dólares na compra de um simulador de voo, destinado a capacitar seus pilotos a lidarem com qualquer tipo de adversidade. Em setembro de 2011, a empresa realizou a compra de mais um simulador para aeronaves da Embraer 190 e 195. Os serviços oferecidos pela companhia são: web check-in e autoatendimento nos aeroportos; cinco tipos de snacks, quatro tipos de refrigerante e dois tipos de sucos, servidos a bordo em cestas de vime e bandejas, o que permitiu a eliminação dos carrinhos a bordo; Espaço Azul, que oferece a distância de 86 cm entre as fileiras ; tarifas Azul Flex e Azul Flex Plus, que permitem alterações e cancelamentos das viagens, sem custo adicional; Programa de vantagens Tudo Azul, que oferece vouchers aos clientes; cartão Tudo Azul Safira, que acumula pontos; linhas de ônibus da Azul, que ligam algumas cidades aos aeroportos em que ela opera; AzulCargo, que oferece o transporte de carga expressa; Azul viagens, que oferece pacotes turísticos e canais de TV de entretenimento individual a bordo.

Após a apresentação da companhia, na próxima etapa será descrita as características principais da sua revista de bordo.

4.2 REVISTA BEM-VINDO A BORDO DA AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS

Lançada em maio de 2009, a revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, denominada “Bem-vindo a bordo”, surgiu com o objetivo de tornar a empresa e a marca conhecida pelos seus passageiros. Inicialmente ela era discreta, com em média de 30 páginas. Em 2011, o projeto gráfico da revista passou por uma reformulação, mas desde o início a empresa se preocupou com a qualidade gráfica de sua impressão, das fotos, dos textos e da linguagem. Agora, a revista tem em

⁹ Informações obtidas pela Revista Bem-vindo a Bordo da Azul Linhas Aéreas 8 (veiculada em maio/junho de 2011)

média 60 páginas, exibindo anúncios, seções, editorias fixas, entrevistas e matérias sobre cidades brasileiras. A revista é distribuída a bordo dos voos da companhia e possui publicação bimestral. Segundo a empresa, os elementos da revista foram pensados para “ter a cara da Azul, uma empresa nova, moderna, encantadora, acessível e apaixonante”¹⁰.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Antes da análise dos textos da revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras é importante apresentar os procedimentos metodológicos a ser empregados nesta pesquisa.

Primeiramente, importa dizer que para esta pesquisa foram selecionadas 06 (seis) edições da revista de bordo da companhia aérea Azul, compreendendo o período de um ano – de maio de 2011 a abril de 2012 –, abrangendo as edições número oito, nove, dez e onze, veiculadas em 2011, nos meses de maio/junho, julho/agosto, setembro/outubro e novembro/dezembro, respectivamente, e as edições número doze e treze, veiculadas em 2012, nos meses de janeiro/fevereiro e março/abril.

Considerando que além de conteúdos institucionais, a revista exhibe também pontos turísticos e propagandas de outras instituições (por exemplo: Banco do Brasil, Movida, Positron etc) que não são relevantes para este estudo, fez-se necessário uma nova clivagem em cada exemplar para se buscar apenas textos institucionais. Da mesma forma, não foram considerados os anúncios da Azul: Azul Viagens, Programa de Vantagens Tudo Azul, Azul Mídia etc.

A partir das seis edições da revista, cada qual com em média 60 páginas, foram contabilizados 50 textos para constituir o *corpus* de análise: 06 editoriais; 08 entrevistas; 05 reportagens; 31 matérias. Para melhor exposição do *corpus*, apresentamos a seguir o quadro 01:

¹⁰ Informações obtidas pela Revista Bem-vindo a Bordo da Azul Linhas Aéreas 10 (veiculada em setembro/outubro de 2011)

Quadro 01: *corpus* de análise – textos selecionados por edição da revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Edição	Período de veiculação	Textos institucionais selecionados por edição
Nº 8	maio e jun de 2011	01 Editorial, 01 Entrevista, 01 Reportagem e 08 matérias
Nº 9	jul e ago de 2011	01 Editorial, 01 Entrevista, 01 Reportagem e 07 matérias
Nº 10	set e out de 2011	01 Editorial, 02 Entrevistas, 01 Reportagem e 05 matérias
Nº 11	nov e dez de 2011	01 Editorial, 01 Entrevista, 01 Reportagem e 05 matérias
Nº 12	jan e fev de 2012	01 Editorial, 01 Entrevista, 01 Reportagem e 03 matérias
Nº 13	mar e abr de 2012	01 Editorial, 02 Entrevistas e 03 matérias

Fonte: elaborado pela autora

Assim, a presente análise dos textos institucionais, da revista de bordo da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, foi realizada a partir da noção de *ethos* discursivo, apresentada por Maingueneau (2001), e da identificação/classificação do conjunto de atributos apresentados por De Toni (2009), conforme detalhamento a seguir.

4.3.1 Sobre *ethos* discursivo (Imagens de si) e as categorias de atributos

Consideramos que uma organização, a partir do *ethos* discursivo, buscará elencar as posições enunciativas que pretende transmitir para seus públicos. Ela procurará associar o conjunto variável de suas representações a uma imagem, sobre a qual deverá agir constantemente. Assim, o desenvolvimento de sua imagem está relacionado, em boa parte, com o discurso que ela produz através dos seus enunciados.

Nessa perspectiva, Maingueneau (2001, p. 95) considera que “toda fala procede de um enunciador encarnado; mesmo quando escrito, um texto é sustentado por uma voz – a de um sujeito situado para além do texto”. Desta forma, a partir da noção dos ***ethos***, o autor diz que “por meio da enunciação, revela-se a personalidade do enunciador” (MAINGUENEAU, 2001, p. 97-8). Para Roland Barthes a característica essencial do *ethos*:

são os traços de caráter que o orador deve *mostrar* ao auditório (pouco importa sua sinceridade) para causar boa impressão: são os *ares* que assumem ao se apresentar. [...] O orador enuncia uma informação, e ao *mesmo* tempo diz: eu sou isto, eu não sou aquilo (apud MAINGUENEAU, 2001, p. 98)

Posto isso, Maingueneau (2001) considera que a eficácia do *ethos* se deve ao fato de ele envolver elementos que não estão explícitos no enunciado, mas que compõem a enunciação, ou seja, ele tem que ser percebido. O autor aponta ainda que “o texto escrito possui, mesmo quando o degenera, um *tom* que dá autoridade ao que é dito” (MAINGUENEAU, 2001, p. 98). Além disso, as representações estão ligadas aos aspectos valorizados ou desvalorizados pela sociedade, nos quais se sustenta a enunciação. Nesse sentido, o autor afirma que:

O poder de persuasão de um discurso consiste em parte em levar o leitor a se identificar com a movimentação de um corpo investido de valores socialmente especificados. A qualidade do *ethos* remete, com efeito, à imagem desse “fiador” que, por meio de sua fala, confere a si próprio uma identidade compatível com o mundo que ele deverá construir em seu enunciado (MAINGUENEAU, 2001, p. 99).

A partir dessa noção do ***ethos***, apresentada por Maingueneau (2001), buscamos neste trabalho, as propriedades que a companhia aérea Azul se confere, através de sua maneira de dizer: o que revela pela sua enunciação?; que verdades/qualidades constrói sobre si mesma?; qual a imagem que oferece de si mesma e conseqüentemente, sobre o seu modelo de ser – seu *ethos* discursivo?

A operação do levantamento e identificação das dimensões da sua imagem *racional, sensorial, simbólica e emocional* será realizada pela verificação da sua manifestação através do *ethos* discursivo. É importante salientar que, para definir as categorias de atributos apresentados, embasamos sua identificação/classificação no conjunto de atributos apresentados por Deonir de Toni (2009), que realiza o estudo da imagem que o indivíduo forma da organização. Segundo De Toni (2009, p. 250):

Um atributo da imagem de um objeto (organização, marca ou produto) é tudo aquilo que pode ser atribuído àquele objeto, como características, impressões, sensações etc. Uma imagem mental é formada por atributos de várias ordens. Há atributos *racionais* (por exemplo, as características, o preço, a utilidade), *emocionais* (por exemplo, impressões emocionais que permaneceram na memória, de contatos anteriores com o objeto), *sensoriais* (por exemplo, sensações que permaneceram na memória, de contatos anteriores com o objeto) e *simbólicos*, que relacionam o objeto da imagem com outras ideias e objetos, de maneira muito próxima (por exemplo, uma calça jeans, representando liberdade).

No caso deste estudo monográfico, adaptamos seu formato para estudar os atributos que a empresa Azul confere/revela de si própria em sua revista de bordo.

Dessa forma, buscamos encontrar, nos enunciados, que sentidos a companhia constrói e propõe através da sua enunciação. Assim, a partir da análise dos textos veiculados em sua revista de bordo, será possível apreender como a Azul articula seus aspectos identitários com a linguagem, ou seja, mapear os sentidos expressos pela *maneira de dizer*, a qual remete a sua *maneira de ser*. Na análise dos textos são empregadas quatro categorias de atributos, conforme se destaca a seguir:

- a) Atributo *racional*: Como a Azul se descreve ao se posicionar no mercado aéreo? Qual(is) característica(s) divulga ter? como afirma ser? Que benefícios expressa ter, de acordo com a maneira de dizer que é?
- b) Atributo *sensorial*: Que *sensações* a Azul propõe causar através de suas práticas e como apresenta seus serviços? Que percepções de si a companhia estimula para formar sua imagem-conceito?
- c) Atributo *simbólico*: Qual significação a Azul afirma ter para o mercado aéreo? Quais aspectos sociais e históricos que a Azul utiliza para construir a sua imagem?
- d) Atributo *emocional*: Que *sentimentos* a Azul propõe promover em seus clientes por meio de sua enunciação? Que sentimentos permanecem na memória de seus clientes quando se expressam sobre suas experiências com a Azul?

Dessa forma, este trabalho se propõe a uma análise da imagem que a Azul Linhas Aéreas Brasileiras confere/revela de si própria na sua revista de bordo. Para a realização do presente estudo, os procedimentos metodológicos adotados consistem primeiramente em levantamento dos textos institucionais presentes nas edições da revista Bem-vindo a Bordo da Azul. Na sequência, elaboramos um quadro técnico, para cada edição, contendo: classificação do texto (editorial, matéria, reportagem e entrevista), título do texto e páginas. A seguir, realizamos a leitura dos textos e selecionamos trechos, nos quais destacamos termos/expressões/palavras que com o apoio da noção do *ethos* discursivo e das quatro categorias de atributos (racional, simbólico, sensorial e emocional), nos

encaminharam para a análise da imagem que a companhia aérea Azul revela de si. Esta análise compreende três momentos:

- Análise individual de cada texto institucional selecionado;
- Considerações sobre o conjunto dos textos analisados por edição;
- Considerações que englobam todas as edições analisadas.

Sendo assim, a partir do exposto, apresentaremos as análises dos textos e utilizaremos, como auxílio, algumas imagens fotográficas que compõem o layout da página, buscando dessa forma reafirmar/reforçar os atributos identificados nos textos.

4.4 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 8

Desta edição, veiculada em maio e junho de 2011, são analisados os seguintes textos institucionais (quadro 02):

Quadro 02: Textos selecionados para análise – Revista Bem-vindo a Bordo 8 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Classificação	Título	Página(s)
Editorial	Novidades no ar	02
Entrevista	Azul desponta como a companhia brasileira que mais cresce no mercado doméstico: 10 perguntas para o presidente Pedro Janot	12, 13 e 14
Matéria	Azul eleita a empresa mais inovadora do Brasil	15
Reportagem	Viracopos, o nosso escolhido	22, 23, 24 e 25
Matéria	Outro Rosa na Azul	26
Matéria	Jambock Azul, tributo da Azul à gloriosa Força Aérea Brasileira ¹¹	28 e 29
Matéria	Azul, bicampeã em pontualidade 2009/2010 ¹²	37
Matéria	UniAzul, uma universidade baseada em valores	41
Matéria	Avião Revue considera a frota da Azul a mais jovem do Brasil	42
Matéria	Bebidas & snacks	46 e 47
Matéria	Azul ultrapassa a marca das 30 aeronaves ¹³	48

Fonte: elaborado pela autora

¹¹ A temática da matéria “Jambock Azul, tributo à gloriosa Força Aérea Brasileira” (p. 28 e 29, edição 08), é trabalhada de forma mais ampla na nona edição da revista, motivo pelo qual será analisada no capítulo 4.5.3, por meio da reportagem intitulada “Jambock Azul: uma homenagem aos defensores dos céus brasileiros”.

¹² Na edição 8, também consta a matéria “Azul, bicampeã em pontualidade 2009/2010” (p. 37, edição 08). Porém, a temática da matéria foi trabalhada da mesma forma na nona edição da revista, motivo pelo qual não foi considerada nesta análise, sendo abordada no capítulo 4.5.7, por meio da matéria intitulada com o mesmo nome: “Azul, bicampeã em pontualidade 2009/2010”.

¹³ A matéria “Azul ultrapassa a marca das 30 aeronaves” (p. 48, edição 8), fala sobre o crescimento da frota da companhia, o que também será apresentado na edição 9, no capítulo 4.5.8, na matéria intitulada como “Frota de gente grande”.

4.4.1 Editorial *Novidades no ar*

No editorial, pela fala do presidente da Azul, Pedro Janot, são apresentados três aspectos da identidade da companhia¹⁴: moderna, segura e com qualidade. Para isso, a Azul se mostra como uma empresa que oferece rotas alternativas que “ligam/unem” o interior do Brasil aos grandes centros, além de possuir aeronaves novas e de tecnologia avançada, ideais para atender o setor, que proporcionam qualidade e conforto aos seus passageiros. O uso de palavras como “carência”, “serviço mais humano” e “você merece”, conferem ao texto tom **emocional** causando a sensação de que a empresa “zela” e se preocupa com seus clientes. O emprego da expressão “melhor relação custo-benefício” confere ao texto um tom racional. Já a perspectiva **sensorial** é evidenciada quando a companhia afirma que seus serviços oferecem “mais comodidade” (mais distância entre as fileiras) e “qualidade” (poltronas de couro). Assim, a companhia sustenta aspectos valorizados pela sociedade – comodidade e rapidez, com a vantagem de preços acessíveis –, conforme se pode ver nos seguintes exemplos:

[...] os turboélices são as aeronaves ideais para percorrer distâncias de até 500 km com a melhor relação **custo-benefício**. Isto significa que os serviços da Azul chegarão em cidades que até hoje sofriam com **carência** de voos, oferecendo para você mais **comodidade**, já que trabalhamos com uma estratégia simples: mais frequência e preços baixos.

[...] fizemos questão de que essas em uso (aeronaves do modelo ATR 72-200) tivessem o mesmo padrão de **qualidade** pelo qual a Azul é conhecida: **poltronas duplas e de couro, mais distância entre as fileiras** e toda a **humanidade** do serviço de bordo que **você merece** (edição 8, p. 02)

4.4.2 Entrevista *Azul desponta como a companhia brasileira que mais cresce no mercado doméstico*

Para falar sobre a atuação no mercado aéreo, a revista traz entrevista realizada com o presidente da companhia, Pedro Janot, reafirmando o que foi dito no editorial e revelando traços da personalidade da empresa que apresenta uma frota jovem e que foi criada “seguindo à risca os **desejos** dos brasileiros”, que queriam “mais **conforto, pontualidade**, regularidade, **tarifas justas**, voos diretos e mais respeito”.

¹⁴ Os termos “empresa”, “companhia” e “organização” serão empregados como sinônimos para se referir a Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Diante disso, segundo ele, a empresa teria comprado “os jatos da Embraer, **modernas e espaçosas aeronaves** configuradas sem a poltrona do meio, o que **faz toda a diferença** [...]”, e constata que “só alcançamos isso porque **dedicamos** atenção verdadeira no atendimento ao cliente e acima de tudo, **o respeitamos**” (edição 8, p. 13). A empresa também aciona outro traço de sua identidade que, segundo o texto, é a valorização de seus funcionários – os Tripulantes-Azul:

Cuidando muito do Tripulante-Azul. Filosoficamente, o Tripulante-Azul é mais importante que o Cliente. Pode parecer antagônico [...] mas **é simples**: só uma pessoa **satisfeita**, integrada à empresa e realizada em seu trabalho pode proporcionar a **melhor experiência** de voo ao Cliente. [...] queremos entregar aos nossos Clientes: Segurança, Consideração, Integridade, **Paixão**, Inovação e Exemplo (edição 8, p. 14)

Verificamos que a companhia ativa, novamente, o atributo **emocional**, quando fala dos desejos, do respeito e da dedicação que versa aos seus clientes. A perspectiva **sensorial** é acionada quando afirma possuir aeronaves espaçosas, confortáveis; e incorpora o valor **racional**, quando diz que suas tarifas são justas. Além disso, o valor **sensorial** e o **racional** são acionados, respectivamente, quando a empresa diz que seus aviões são modernos e quando destaca que é pontual.

4.4.3 *Matéria Azul eleita a empresa mais inovadora do Brasil*

Nessa matéria a Azul (re)apresenta-se como inovadora e adaptada à realidade do país, destacando que foi eleita pela revista *Fast Company* a empresa mais inovadora do Brasil. A inovação está relacionada ao conceito de uma empresa *low-cost*, onde a Azul se posiciona (atributo **racional**) por trazer ao país esse modelo adaptando-o à realidade dos brasileiros e afirma que “cerca de um quarto dos voos da Azul custam menos do que a mesma viagem realizada por ônibus [...]” (edição 8, p. 15).

4.4.4 *Reportagem Viracopos, o nosso escolhido*

Nessa reportagem sobre o aeroporto de Viracopos, localizado em Campinas (SP), a Azul, racionalmente, justifica a escolha do aeroporto para o início de suas operações:

Este aeroporto foi especialmente escolhido pela Azul por diversos motivos: sua **localização privilegiada** – longe do trânsito do centro da cidade de São Paulo e de fácil acesso pela rodovia Bandeirantes; o **clima local** – que apresenta condições favoráveis para a aviação; a **região metropolitana** de Campinas – um dos mais importantes pólos tecnológicos do País; e a **capacidade de expansão** do aeroporto, que pode ser uma alternativa futura para absorver o tráfego intenso de passageiros de Congonhas e Guarulhos (edição 8, p. 25)

No entanto, é possível inferir que a empresa utiliza do atributo racional para chegar ao atributo **simbólico** na escolha do local, conferindo a si o mérito pelo renascimento do aeroporto. Para isso, apresenta a história da fundação do aeroporto que remete à revolução paulista de 1932, quando foi construído. Destaca que com o surgimento do aeroporto de Guarulhos (SP), Viracopos perdeu grande parte do seu fluxo e passou a figurar como receptor de importações do transporte de cargas. Então, em 2008, a Azul começou a operar em Viracopos, fazendo-o “renascer das cinzas e retornar ao cenário da aviação nacional [...]” (edição 8, p. 25). **Simbolicamente**, a empresa tem o poder da “Fênix”, significando a competência para fazer ressurgir o aeroporto na cena nacional (o renascer, o crescer). Isso é reforçado por fotografias (figura 1) que mostram as aeronaves da companhia enfileiradas no pátio do aeroporto, e pela legenda de uma fotografia que diz “Viracopos Azulou”.



Figura 1 - Revista Bem-vindo a bordo 8, p. 22 e 23
 Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.4.5 Matéria *Outro Rosa na Azul*

O título da matéria oferece, de algum modo, tal identificação ao ativar o atributo **simbólico** pelo enunciado “Outro Rosa na Azul”, onde a aeronave pintada representa o seu apoio à campanha contra o câncer de mama e à valorização do Dia Internacional da Mulher. O termo “rosa” marca a ideia do feminino (a Azul é, também, rosa – feminina) e o termo “outro”, rerepresenta o fato de a Azul ter pintado de rosa o jato Embraer E-195 que percorreu onze capitais brasileiras para transmitir a mensagem de apoio à campanha de luta contra o câncer de mama. Consideremos agora as seguintes afirmações:

[...] a Azul pintou de **rosa** mais um avião, agora o turboélice ATR 72. A aeronave foi entregue à companhia pelas mãos do presidente da fabricante franco-italiana [...] num dia que não poderia ser mais bem escolhido: 8 de março, **Dia Internacional da Mulher**.

A iniciativa, que cruzou o oceano e foi notificada em toda Europa, **comoveu** o presidente da ATR, que pela primeira vez, contou que viveu o **drama** da doença por meio de sua esposa (edição 8, p. 26)

Nesse texto, o termo “rosa” atualiza diversidade de significados, tais como: a feminilidade da Azul; o conjunto de pessoas que já viveram o “drama” da doença (mulheres que tiveram câncer e familiares); e a mobilização social em prol da campanha. Assim, evidencia-se a perspectiva **simbólica** da matéria (empresa representando apoio à campanha e feminilidade) e, também, o atributo **emocional** (acionado, dentre outros, pelos termos “comoveu” e “drama”) e o **sensorial** ligado à feminilidade simbólica da cor, flexibilizando a característica supostamente masculina presente na cor azul. O emprego da imagem fotográfica (figura 2) reforça e intensifica essas propostas de imagens de si.



Outro Rosa na Azul

Azul inova outra vez e pinta um turbocéu com a cor que simboliza a luta contra o câncer de mama numa parceria com a Femama e ATR

Resaltando seu compromisso de prevenir a recorrência da prevenção de câncer de mama, a Azul Linhas Aéreas em 2011, agora, um turbocéu ATR 72 A aeronave foi equipada com a cor rosa. A Azul Linhas Aéreas, em um grande evento na sede da empresa em Toulouse, França, vai dar o seu apoio à luta contra o câncer de mama. Da liderança da Azul Linhas Aéreas, o presidente da ATR, que pela primeira vez, após que teve o direito de voar por meio de sua empresa. Precisamos divulgar cada vez mais a prevenção para cada mulher, que é o câncer e a vida. Desde

Segundo a líder de comunicação, a Dra. Maria Cahill, presidente da Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama – Femama, o câncer de mama é o maior em poder realizar a matriografia uma vez por ano, na rede pública de saúde. “Pre-

ocupar-se com aquelas mulheres que se precisam, mas não que esperar de seis a 12 meses para fazer um exame. Esse tempo é preciso demais para quem pode estar com câncer. Não podemos esperar que a tecnologia e a falta de recursos tenham impedido os últimos todos os dias.”

Para o diretor de Comunicação e Marca da Azul Linhas Aéreas, essa parceria além de apoiar a divulgação da causa para outras cores de feminilidade nos projetos característicos do Turismo, são de fabricação. “Diferença um estilo de vida, fabricado por uma empresa voadora numa cidade conhecida mundialmente por La Ville Pinot, que em português significa a Cidade Rosa. Essa Azul no céu, porque a qualidade local é feita com todos à vista, e com dependência da luz, ela é representada de ser rosa. Um momento perfeito”, explica.

Batizada com o nome que não poderia ser diferente, a La Ville Pinot, faz a sua diferença para ATR participando de diversas ações e eventos que buscam conscientizar a população sobre a doença de longo prazo. A Azul Linhas Aéreas vai apoiar um projeto de prevenção de câncer de mama. Em dezembro, promove um trabalho em onze capitais brasileiras para espalhar o conhecimento e apoiar as mulheres que vivem impetadas com os olhos. Seja você também uma delas e adote a cor rosa!

Figura 2 - Revista Bem-vindo a bordo 8, p. 26
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

Em perspectiva de atributo **racional**, cabe destacar a veiculação da informação de que a Azul firmou parceria com a Femama – Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama – e com a ATR, evidenciando, assim, seu apoio à causa e engajamento na prevenção do câncer de mama (mobilização para a divulgação da campanha).

4.4.6 Matéria *UniAzul, uma universidade baseada em valores*

A UniAzul é a universidade corporativa da Azul e objetiva qualificar os empregados para que “[...] **falem a mesma língua e possuam a mesma filosofia de trabalho**” (edição 8, p. 41). Destaque para o atributo **sensorial** ao tempo em que propõe convergência e constância no sentido de qualificar os serviços oferecidos. A “filosofia” que precisa ser expressa na mesma “língua” compreende os seguintes valores: “Segurança, Consideração, Integridade, Paixão, Inovação e Exemplo” (edição 8, p. 41). A Azul também aciona o atributo **racional** ao ressaltar os benefícios que ela oferece e que a diferenciam das empresas concorrentes. Cabe destacar o **simbólico** acionado considerando o fato de ter qualificado os pilotos do Presidente Lula:

Única companhia aérea brasileira proprietária de um simulador de voo – **investimento** tecnológico de cerca de 20 milhões de reais [...]. A Azul conquistou tamanha **credibilidade**, que os pilotos que serviam diretamente ao Presidente Lula realizaram seu treinamento dentro da UniAzul (edição, p. 41)

4.4.7 Matéria *Avião Revue considera a frota da Azul a mais jovem do Brasil*

Nessa matéria a Azul informa que foi considerada, pela revista *Avião Revue*, “a empresa brasileira com a frota mais jovem e avançada no Brasil” (edição 8, p. 42). A análise da matéria, permite inferir que o acionamento do valor **racional**, presente na palavra “avançada”, tem o intuito de direcionar a imagem da empresa para o atributo **simbólico**, ligado aos jatos da Embraer representando a brasilidade da companhia (orgulho de ser brasileiro), e para o atributo **sensorial** na perspectiva da qualidade de seus equipamentos e conforto de suas aeronaves:

Os jatos Embraer 190 e 195 foram projetados, construídos e são operados e mantidos por **brasileiros**, com muita determinação e **orgulho**. [...] Nas cabines de comando dos E-Jets, encontramos os Head-up Displays duplos, equipamentos tão **avançados** que são usados nos principais aviões de combate. Nossos jatos são **imbatíveis** em termos de **conforto**. As poltronas são revestidas em couro ecológico, os bagageiros são amplos e suas pernas podem ficar bem esticadas – no Espaço Azul, a distância entre as fileiras é de 86 cm em relação aos 79 das demais (edição 8, p. 42).

4.4.8 Matéria *Bebidas & snacks*

Nesta matéria, a Azul procura diferencia-se da concorrência pela valoração de seu serviço de bordo. Além dos argumentos racionais, assumem destaque os atributos sensoriais, conforme se verifica no exemplo a seguir:

Você já foi recebido com muita **simpatia** por nosso time de bordo [...] chegou a hora de **experimentar** o nosso serviço de bordo. [...] a gente pede para você escolher entre **cinco tipos de snacks** e se servir em simpáticas cestas de vime. Outra vantagem: com estas cestas, nós **eliminamos** aqueles antigos carrinhos que impediam a circulação pelo corredor (edição 8, p. 47)

O atributo sensorial é reforçado pela imagem fotográfica (figura 3): uma comissária, sorrindo simpática e bem vestida, segurando a cesta cheia de snacks.



Figura 3 - Revista Bem-vindo a bordo 8, p. 46 e 47
 Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.4.9 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 8

Pela análise realizada da revista Bem-vindo a Bordo 8, percebemos que seu discurso oferece uma a imagem de uma empresa preocupada com o conforto, segurança e satisfação dos seus clientes. Nessa direção, a Azul, em perspectiva do atributo emocional, torna o leitor presente no texto ao empregar palavras e expressões como: “sofriam”, “humanidade que você merece”, “comemoração”, “faz toda a diferença”, “dedicamos atenção verdadeira ao”, “respeitamos” (o cliente), “proporcionar a melhor experiência” etc. Com isso, a Azul apresenta-se investida de valores sociais para conferir a si uma identidade compatível com o setor aeroviário brasileiro e, mesmo, superior aos padrões. Destacam-se, também, como atributos racionais, os preços das passagens, a tecnologia e o posicionamento no mercado aéreo; como atributos sensoriais, a qualidade e a dedicação nos/dos serviços prestados; e como atributos simbólicos, a brasilidade e feminilidade.

4.5 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 9

Desta edição, veiculada em julho e agosto de 2011, foram analisados os textos institucionais identificados conforme quadro 03:

Quadro 03: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 9 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Classificação	Título	Página(s)
Editorial	Inovação, sempre	02
Matéria	Azul bate novo recorde: 9 milhões de clientes transportados!	06
Reportagem	Jambock Azul: uma homenagem aos defensores dos céus brasileiros	08, 09, 10 e 11
Entrevista	Paixão e liderança pelos céus do Brasil: 10 perguntas para Miguel Dau	16, 17 e 18
Matéria	CCO Azul: o centro nervoso da companhia	19
Matéria	Azul é rosa ¹⁵	24
Matéria	Bebidas & snacks ¹⁶	32 e 33
Matéria	Azul, bicampeã em pontualidade 2009/2010	43
Matéria	UniAzul, uma universidade baseada em valores ¹⁷	45
Matéria	Frota de gente grande	50

Fonte: elaborado pela autora

4.5.1 Editorial *Inovação, sempre.*

O editorial, assinado pelo presidente da Azul, Pedro Janot, destaca dois aspectos da identidade da empresa: uma empresa “inovadora” e “brasileira”. A utilização de termos/expressões como “batizada”, “entrou para a história da aviação nacional” e “nome histórico” remete ao atributo **simbólico**, representando o significado de brasilidade da companhia. Por sua vez, a ideia de inovação dá ritmo **racional** ao texto, através da frase “foi a primeira vez que uma companhia aérea”, conforme se destaca a seguir:

[...] Esta aeronave, **batizada** com o código usado nas transmissões de rádio do 1º Grupo da Aviação de Caça brasileiro na Segunda Guerra Mundial, **entrou para a história da aviação nacional** ao ser escoltada por dois caças F-5 EM [...]. **Foi a primeira vez que uma companhia aérea** abriu um evento da FAB acompanhada desses supersônicos. Isso porque a Azul, além de **batizar** seu avião com o **nome histórico** (Jambock Azul), adesivou a aeronave com o símbolo desse grupo [...] (edição 9, p. 02).

¹⁵ A matéria “Azul é rosa” (p. 24, edição 9), também foi exibida na edição 8 da revista, no capítulo 4.4.5, intitulado “Outro Rosa na Azul”, motivo pelo qual não foi considerada nesta análise

¹⁶ A matéria “bebidas & snacks” (p. 32 e 33, edição 9), também foi apresentada na oitava primeira edição da revista, no capítulo 4.4.8, motivo pelo qual não será considerada nesta análise. Nesta edição, apenas é introduzido as novidades do serviço: novo visual das embalagens e troca de três snacks.

¹⁷ A matéria “UniAzul, uma universidade baseada em valores” (p. 45, edição 9), também foi apresentada na oitava primeira edição da revista, abordada no capítulo 4.4.6, motivo pelo qual não será analisada nesta edição.

4.5.2 Matéria Azul bate novo recorde: 9 milhões de clientes transportados!

A matéria mostra a comemoração do dia em que a Azul atingiu o número de nove milhões de clientes transportados em maio de 2011. Trata-se de um marco, pois é a empresa aérea que mais rapidamente atingiu o índice. Em comemoração, promoveu uma ação para presentear a passageira Nádia Maria Conceição Gomes, 62 anos, nomeada como “Eu sou a cliente 9 milhões”, no Aeroporto Hercílio Luz, em Florianópolis (SC). A Azul destaca o depoimento elogioso da passageira:

Adorei a festa que fizeram em Florianópolis e fiquei muito **orgulhosa** porque **a Azul é excelente**, os voos nunca atrasam e o atendimento de toda a equipe é **maravilhosa**. A gente se sente muito à vontade [...] Muito obrigada pelo **carinho** de toda a equipe Azul (edição 9, p. 06)

A partir dessas posições enunciativas a Azul diz, através da fala da passageira, promover o sentimento de felicidade, satisfação, conforto e orgulho e reafirma-se como excelente. Dessa forma, identificamos a preponderância do atributo **emocional**, o que é reforçado pela imagem fotográfica (figura 4).



Figura 4 - Revista Bem-vindo a bordo, p. 06
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.5.3 Reportagem Jambock Azul: uma homenagem aos defensores dos céus brasileiros

Como dito no editorial, para se posicionar dentro do contexto da aviação brasileira, a Azul promoveu a homenagem aos pilotos da FAB e batismo de uma de suas aeronaves. Consideremos seguir a fala do Comandante Miguel Dau, vice-presidente Técnico-Operacional da empresa, co-fundador da Azul e veterano da

FAB durante a década de 1970:

Hoje é um dia histórico para a Azul e para a aviação. Esta é a primeira vez que uma aeronave **100% brasileira** presta uma **homenagem** aos pilotos da Força Aérea Brasileira, que arriscaram suas vidas em nome do nosso País” (edição 9, p. 9).

Consideremos, também:

Os 50 passageiros a bordo desembarcaram **sentindo-se especiais** depois de presenciar a escolta de dois aviões de caça F-5EM, um de cada lado do jato da Embraer.

[...] Por volta das 11h, **batizamos** nossa aeronave. A tripulação retirou a bandeira com as cores do Brasil que escondiam o brasão “Senta a Pua” e o nome da aeronave. Batizaram a **Jambock Azul** [...] (edição 9, p. 9)

Esse texto torna presentes propriedades comumente associadas à brasilidade da companhia: um discurso carregado de imaginários sobre a 2ª Guerra Mundial e que vai direto ao essencial (empresa 100% brasileira). O enunciado vem de alguém que atesta a legitimidade do que é dito, ou seja, o Comandante Miguel Dau empresta sua autoridade de ex-piloto da FAB para validar a ação e a fala. Produz-se assim, um efeito harmonioso entre o atributo simbólico e o emocional. A Azul explora o atributo **simbólico**, representado pelo batismo do avião e pela homenagem à FAB, e o atributo **emocional**, marcado em enunciados como “sentindo-se especiais” (ideia de que a Azul faz seus passageiros sentirem-se especiais). O atributo simbólico é reafirmado pela fotografia (figura 5), que mostra a homenagem e a cerimônia do batismo da aeronave *Jambock Azul* e exibe caças da FAB escoltando o avião da Azul, batizado e adesivado (figura 6) com o brasão símbolo dos Jambocks da 2ª Guerra Mundial – Senta a Pua:



Figura 5 - Revista Bem-vindo a bordo 9, p. 08 e 09
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011



Figura 6 – Brasão símbolo dos Jambocks da Segunda Guerra Mundial (edição, p. 11)
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.5.4 Entrevista *Paixão e liderança pelos céus do Brasil*

A entrevista com o Comandante Miguel Dau (vice-presidente e co-fundador da Azul) ativa o atributo **racional** para expor o planejamento os procedimentos adotados pela empresa para garantir a segurança em seus voos e o atendimento aos clientes em caso de adversidades; foco nos quesitos: segurança, treinamento, modernidade e responsabilidade. Também identificamos o atributo **emocional**, quando o Comandante ressalta o sentimento proporcionado pela companhia – melhor dos mundos; nunca sonhei – e o **sensorial** ao relatar a sensação de fazer parte da empresa:

Eu tive o **privilegio** de ser o número 2 da companhia, com a participação em todas as discussões estratégicas e táticas [...]. Ou seja: foi o **melhor dos mundos!** Algo que **nunca sonhei**, ainda mais depois de ter vivido a “tragédia” da Varig. Eu não **imaginava** que tão rapidamente poderia **viver** o outro lado da moeda, com o **sucesso** que a Azul está tendo. Isto é um fator extra no **desafio** e no **prazer** de estar aqui (edição 9, p. 18)

4.5.5 Matéria *CCO Azul: o centro nervoso da companhia*

A matéria destaca as funções do CCO (Centro de Controle e Operação) da Azul. Já no subtítulo indica a importância do setor na relação empresa-cliente, “[...] comparando a área ao nosso sistema nervoso central, que tem o papel de controlar o corpo humano” (edição 9, p. 19). Isso também pode ser verificado na sua enunciação que evoca características emocionais (atributo **emocional**), identificadas nas palavras como “cuidado” e “serviço mais humano”, além do tom **racional** para posicionar a empresa de forma “diferencial”:

O grande **diferencial** do CCO da Azul é o **cuidado** com os Clientes em caso de atrasos ou cancelamentos. Uma coordenação de Apoio ao Cliente acompanha todas as ocorrências na malha da companhia para assegurar um **serviço mais humano**, com a qualidade e **respeito de sempre** (edição 9, p. 19)

De modo a reforçar essas ideias, a fotografia (figura 7) dá indícios de o CCO ser muito organizado, inclusive no ambiente físico. Isso remete à ideia de a Azul ser organizada e atenta com o que ocorre com os voos e com os clientes.



Figura 7 – Revista Bem-vindo a bordo 9, p. 19
 Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.5.6 Matéria Azul, bicampeã em pontualidade 2009/2010

Em relação ao transporte de passageiros, a Azul diz ser “bicampeã em pontualidade 2009/2010”. Para isso, afirma que, segundo os dados da ANAC e Infraero, atingiu o percentual de 93,22% em 2009 e de 91,9% em 2010 de pontualidade nos seus serviços. Com isso, aciona o atributo **racional e sensorial**, respectivamente, presente na palavra “pontualidade”, indicando que a companhia cumpre seus horários e proporciona a sensação de comprometimento com o horário de seus voos e por, conseguinte, com o cliente.

4.5.7 Matéria Frota de gente grande

Nesta matéria, a imagem que a companhia Azul propõe de si (ethos discursivo) é de estar crescendo e se expandindo no mercado nacional. Oferta a sensação de maturidade encarnada na sua própria enunciação: “frota de gente grande” (atributo **sensorial**). **Racionalmente**, apresenta um quadro (figura 8) onde lista todas as aeronaves adquiridas por ela, até junho de 2011, bem como o nome de batismo de cada uma delas. Além da lista, em que são destacados aspectos de sua identidade física, a imagem fotográfica dos aviões enfileirados confirma a existência das aeronaves e procura reafirma a sensação de crescimento e credibilidade.



Frota de gente grande

Encarecendo o mercado nacional, a Azul vem ampliando sua frota de aeronaves mais a mais em uma constante escalada para atender a grande demanda de mercado brasileiro. Além dos já conhecidos E-175, faz cabida para a brasileira Embraer, a Azul já conta com sua frota com os ATR 72-600, os dois mais modernos fabricantes de mundo. Em sua estratégia de ligar cidades de interior dos estados para os grandes centros, a empresa adota o uso dos turboprop, que são indicados para voos de curtas distâncias, além de serem mais econômicos no consumo de combustível.

Figura 8 - Revista Bem-vindo a bordo 9, p. 50
 Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

Ampliação da listagem das aeronaves:

Frota operacional em junho de 2011.		
Embraer 190	nome de batismo	em serviço
PR-AZL	O Rio de Janeiro Continua Azul	15/12/2008
PR-AZA	Azulville	15/12/2008
PR-AZB	Azul Paullista	10/02/2009
PR-AZC	Céu Azul	10/02/2009
PR-AZD	Passero Azul	15/05/2009
PR-AZE	Verde Amarelo e Azul	27/05/2009
PR-AZF	Você que é Feito de Azul	05/07/2009
PR-AZG	A Terra é Azul	24/11/2009
PR-AZH	AzulCenter	06/12/2009
PR-AZI	Andorinha Azul	03/03/2010
Embraer 195	nome de batismo	em serviço
PR-AYA	Azul e Brasil	15/12/2008
PR-AYB	Tudo Azul	15/12/2008
PR-AYC	A Liberdade é Azul	21/12/2008
PR-AYD	Amigo Azul William Rodrigues	13/03/2009
PR-AYE	Azul da Cor do Mar	04/04/2009
PR-AYF	Tripulante Azul	21/06/2010
PR-AYG	Tudo Novo. Tudo Azul.	01/07/2010
PR-AYH	Céu, Sol, Sul, Azul	25/06/2010
PR-AYI	Azul Celeste	30/07/2010
PR-AYJ	Azul Real	30/08/2010
PR-AYK	Diamante Azul	30/08/2010
PR-AYL	Amazônia Azul	01/10/2010
PR-AYM	Cade Vez Mais Azul	04/10/2010
PR-AYN	Blue Angels	31/10/2010
PR-AYO	Rosa & Azul	06/12/2010
PR-AYP	Arara Azul	15/12/2010
PR-AYQ	Azul e Vitória	16/01/2011
PR-AYR	Sinho Azul	07/02/2011
PR-AYS	Jambook, Azul	04/04/2011
PR-AYT	Estrela Azul	20/05/2011
ATR-200	nome de batismo	em serviço
PR-AZR	Azul, Blanc et Rouge	01/03/2011
PR-AZS	Gralha Azul	01/03/2011
PR-AZT	Pantanal Azul	11/03/2011
PR-AZV	La Ville Rose	01/05/2011
PR-AZX	Pantanal Azul	03/05/2011
PR-AZW	Azulzinho	24/05/2011

4.5.8 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 9

A análise desta edição evidencia, novamente, a intenção de a Azul oferecer uma imagem de si (ethos discursivo) de companhia inovadora e brasileira, particularmente, a partir de referências a aspectos de sua identidade. Apresenta-se como moderna, com serviços diferenciados frente à concorrência, como preocupada com a segurança e o conforto de seus clientes (investe em treinamento e qualificação dos seus funcionários – Tripulantes-Azul). Além disso, dá ênfase a “sua brasilidade”, afirmando e reafirmando ser “100% brasileira”, bem como pela valorização da Força Aérea Brasileira – FAB – e, consequentemente, do espaço aéreo brasileiro, que simboliza a integração da companhia com os pilotos da FAB e assim com o país. A Azul também constrói um ambiente descontraído e simpático quando promove ações com seus clientes, verificado pela comemoração do “Cliente Milhão”, e a intenção de gerar a sensação de proximidade e evidenciar a ideia de bom relacionamento com seus clientes, propondo que sintam especiais, reforçando o atributo emocional.

4.6 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 10

Desta edição, veiculada em setembro e outubro de 2011, foram analisados todos os textos institucionais conforme está descrito no quadro 04, a seguir.

Quadro 04: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 10 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Classificação	Título	Página(s)
Editorial	Você lá em cima	02
Entrevista	A verdadeira Experiência	12, 13 e 14
Entrevista	Vocação para servir: 10 perguntas para Jason Ward	20, 21 e 22
Reportagem	Azul. Você lá em cima.	24, 25 e 26
Matéria	Aviões personalizados: uma marca registrada da Azul	35 e 36
Matéria	Melhor low-cost da América do Sul	39
Matéria	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10...10 milhões de Clientes transportados!	40
Matéria	Comissários líderes ganham novo visual	46 e 47
Matéria	Novos snacks ¹⁸	48

Fonte: elaborado pela autora

4.6.1 Editorial *Você lá em cima.*

No editorial são relatadas as mudanças realizadas na revista, lançada em maio de 2009, e que agora é apresentada aos passageiros com um layout consolidado tendo “quase o triplo de páginas, anúncios, seções, editorias fixas, entrevistas e por aí vai” (edição 10, p. 02). O presidente da companhia, Pedro Janot, afirma que a revista se consolida como publicação da companhia e que isso está atrelado ao fato de a Azul se consolidar no mercado. Além disso, destaca que a empresa resolveu pintar uma de suas aeronaves com a bandeira do Brasil para representar “uma companhia que se orgulha de ser, acima de tudo, brasileira, com operações por todo País e que tem uma frota de jatos Embraer 100% nacional” (edição 10, p 02). Dessa forma, verificamos o destaque, respectivamente, do atributo **emocional** e **simbólico**, presente nas palavras “orgulho” e “brasileira” (brasilidade), além do **sensorial** pela pintura da aeronave com a bandeira.

¹⁸ A matéria “Novos snacks” (edição 10, p. 48), também foi apresentada na oitava primeira edição da revista, no capítulo 4.4.8, motivo pelo qual não será considerada nesta análise. Na edição nº 10, apenas é introduzido às novidades do serviço: novo visual das embalagens e troca de três snacks.

4.6.2 Entrevista A verdadeira Experiência Azul

Afirmando que se tratava de uma forma de saber como os passageiros avaliam a companhia, a Azul entrevistou o passageiro Marcelo Mantovani, por ser o cliente que mais viajou com a companhia desde a sua fundação. Seguem alguns trechos da entrevista:

A coisa que mais me impressionou foi a **pontualidade** do voo [...] Gostei da disposição dos assentos dois a dois, que conferem **bem-estar** a bordo[...] **Lembro-me** de uma vez em que a mesma agente de atendimento que realizou meu check-in me encontrou novamente no finger (corredor que liga o avião ao aeroporto) e me chamou pelo nome, desejando boa viagem. Todo esse conjunto gera uma sensação **agradável** ao voar com a companhia.

[...] Algo que ficou muito marcado em minha memória foi quando estive em um voo com executivos da Azul que passaram de fileira em fileira perguntando a cada um se tinham sugestões ou críticas à companhia [...] Mostra que é uma companhia mais **humilde**, que se preocupa mesmo com a opinião de seus Clientes.

Assim, a Azul, estrategicamente através da fala do passageiro, aciona o atributo **sensorial**, por meio de termos como “pontualidade”, “lembro-me”, “bem-estar”, “agradável” e “humilde”, que indicam as sensações que permaneceram na memória do cliente; elogia-se a partir da fala do passageiro, intencionando gerar mais credibilidade. A fotografia (figura 9) reforça a dimensão sensorial (passageiro a bordo, aparentemente satisfeito) e atesta a existência do passageiro entrevistado.



Figura 9 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 12 e 13
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.6.3 Entrevista *Vocação para servir*

A qualidade dos serviços e atendimento aos clientes é o tema da entrevista realizada com o vice-presidente de Pessoas e Clientes, Jason Ward, o qual aparece em uma das imagens fotográficas que compõem a entrevista (figura10), servindo os passageiros a bordo de um voo e descreve os ensinamentos transmitidos aos seus funcionários para que todos sigam os mesmos valores e condutas. A ideia principal da entrevista é mostrar a dedicação dos funcionários aos clientes, conforme segue:

O ensinamento primordial do treinamento passado aos Tripulantes-Azul é “você deve tratar as pessoas como elas gostariam de ser tratadas”
 [...] ensinamos uma sigla que é fácil lembrar e resume o modo que trabalhamos com os Clientes: o **OPA**, que significa **Observe, Perceba e Atenda** (grifo da revista).
 [...] outro ponto importante no treinamento para os Tripulantes-Azul [...] é que não devemos nos focar no problema ou em descobrir quem tem razão, mas **encontrar a solução mais eficiente e rápida**.
 [...] A fórmula do sucesso é manter a alta qualidade no serviço e atendimento que prestamos, sempre [...] **Não somos perfeitos**, mas nos **esforçamos** para oferecer um serviço **impecável** [...] (edição 10, p. 21)

A presença do atributo **racional** é bem marcada no enunciado “encontrar a solução mais eficiente e rápida” para indicar que a empresa busca ser prática e ágil no atendimento. Sob a perspectiva do **sensorial**, as afirmações “não somos perfeitos”, “nos esforçamos” e “oferecer um serviço impecável”, procuram gerar a percepção/sensação de que a Azul reconhece que não é perfeita, mas visa o aperfeiçoamento constante, o que tende a gerar valor positivo – humildade e dedicação/comprometimento. Desse modo, a matéria torna presentes valores que definem para o cliente a forma de “servir” da empresa: com qualidade e dedicação. Essa percepção é reafirmada pela imagem fotográfica, onde verificamos a compatibilidade entre o discurso e a cena da sua enunciação: o vice-presidente de Pessoas e Clientes serve os passageiros de forma atenciosa e educada.



Figura 10 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 22
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.6.4 Matéria Azul. *Você lá em cima.*

Por meio da matéria, a companhia ativa duas situações para transmitir a imagem desejada ao substituir o slogan “Tudo Novo. Tudo Azul” pelo slogan “Azul. Você lá em cima”. A primeira situação está ligada ao atributo **sensorial**, inserida no slogan “você lá em cima”, que procura expor o alto padrão de qualidade do serviço e atendimento praticado pela empresa ofertando a sensação de que quando o funcionário é valorizado pela empresa (colocado “lá em cima”) ele propaga essa sensação para buscar a satisfação dos clientes que se sentirão no “topo das prioridades” (sentimento de muito importantes), conforme se destaca no seguinte trecho:

Somente quando a própria companhia coloca o seu **funcionário “lá em cima”** é que consegue [...] uma experiência verdadeiramente superior. É justamente por colocar os nossos milhares de colaboradores (que aqui na Azul são chamados indistintamente de “Tripulantes”) que a companhia consegue prestar um serviço que **coloca nossos Clientes em primeiro lugar**. Lá no alto, no **topo das prioridades** (edição 10, p. 26)

Já a segunda situação está ligada ao aspecto simbólico, verificado na pintura da aeronave com a bandeira do Brasil, transmitindo a ideia da brasilidade da companhia onde o avião passa a representar o pertencimento da empresa ao Brasil – e “orgulho em servir ao País” – e a companhia como meio para divulgar essa

identificação levando o Brasil “lá em cima”, até o céu. Assim, observamos que o slogan “você lá em cima” propõe um duplo sentido que expressa tanto a qualidade do serviço e atendimento da Azul, quanto transfere ao slogan a ideia de brasilidade, o que é reafirmado pela fala do Diretor de Comunicação e Marca da Azul, Panda, e pela imagem fotográfica do avião-bandeira (figura 11):

O timing do lançamento do novo posicionamento da marca reflete justamente tudo aquilo que uma aeronave ‘abraçada’ pela bandeira do Brasil representa: nosso orgulho em servir o País [...] nossa frota eminentemente formada por jatos Embraer; finalmente, nosso orgulho em ter o Brasil como símbolo e como parte de nosso nome – Azul Linhas Aéreas Brasileiras. Todos esses elementos fecharam o círculo.



Figura 11 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 24 e 25
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.6.5 Matéria Aviões personalizados: uma marca registrada da Azul

Através da campanha “sua arte lá em cima”, realizada na rede social da Azul, viajamos.com.br, com o intuito de escolher uma pintura para ser estilizada em uma das aeronaves da Azul, a empresa transmite o atributo **simbólico**, presente na representatividade da pintura campeã (figura 12). Segundo o vencedor, Fernando César Guarnier, ele pensou “em algo que representasse bem o nosso País, principalmente a nossa cultura e as nossas cores. Tudo bastante simples e alegre” (edição 10, p. 35). Dessa forma, observamos que a ação propõe a identificação e representatividade da empresa com a cultura brasileira. É importante ressaltarmos que segundo Fernando Guarnier, a empresa proporcionou para ele “uma alegria

imensa de ter um trabalho reconhecido. Quadros na parece eu já tenho muitos, agora terei uma obra no céu”. Ou seja, identificamos o acionamento do valor **sensorial**, presente nos enunciados “alegria imensa” e “obra no céu”, transmitindo a sensação de satisfação e grandiosidade do feito, relacionado tanto à pintura campeã como a ideia dos aviões personalizados. Assim a companhia aciona, respectivamente, o valor **racional**, quando expõe o aspecto da inovação e do destaque que vem ganhando no Brasil e no exterior, e o valor **sensorial**, por ofertar ser pioneira, combinando a eficiência da suas aeronaves/serviços com a criatividade de suas idéias, conforme destacado no trecho a seguir: “ideias **inovadoras**, com muita **criatividade** e **interatividade** – é assim que a companhia vem ganhando **destaque** no Brasil e no exterior” (edição 10, p. 35).



Figura 12 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 34
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.6.6 Matéria *Melhor low-cost da América do Sul*

A matéria destaca a pesquisa realizada pela Skytra World Airline Awards, uma consultoria especializada em avião baseada no Reino Unido, que realizou seu estudo com cerca de 20 milhões de pessoas para verificar a “experiência de viagem do passageiro, passando pelo atendimento no aeroporto e a bordo, check-in,

limpeza da cabine, alimentos, bebidas, etc” (edição 10. p. 39). De acordo com a matéria, a Azul foi reconhecida por apresentar excelência no setor aéreo no levantamento que incluía a avaliação de 200 companhias, o que aciona o valor racional. Através dessa matéria notamos também a presença do atributo **sensorial**, pela indicação que os usuários identificam a excelência dos serviços prestados pela companhia, ou seja, a Azul transfere e informa a imagem de excelência para seus clientes.

4.6.7 Matéria - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10... 10 milhões de Clientes transportados!

Através dessa enunciação que representa a contagem da quantidade de clientes já transportados pela empresa, verificamos o acionamento do atributo **sensorial**, através do ressaltado visual (1, 2...), que produz a sensação de crescente expansão da empresa. O texto é concebido de maneira que a ideia transmitida permaneça na memória dos seus clientes: “Azul bate novo recorde em sua história, completando em julho 10 milhões de Clientes transportados desde a sua fundação” (edição 10, p. 40). Nesse caso, o discurso ativa, num primeiro momento, a qualidade do atributo **racional** quando relata que a Azul atingiu o número de dez milhões de clientes transportados e, num segundo momento, aparece associado a elementos da percepção **sensorial** (visão, paladar, audição, tato, olfato e sentimentos emocionais), conforme se destaca no trecho a seguir e na imagem fotográfica (figura 13) da matéria :

[...] a companhia preparou grande **festa** na estilo de “arraia” com o direito a **decoreção, banda, quadilha e comidas típicas** de Festa Junina. David Neeleman, fundador da Azul, e todos os nove Clientes Milhão marcaram presença e participaram **empolgados** da festividade” (edição 10, p.40)



1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10...
10 milhões de Clientes transportados!

A Azul batteu um novo recorde em sua história, transportando em julho 10 milhões de Clientes transportados desde sua fundação. A comemoração aconteceu no Aeroporto Internacional Tancredo Neves - em Confins, na região metropolitana de Belo Horizonte, onde a companhia preparou uma grande festa no salão de "arraiá" com direito a decoração, banda, quatinha e comidas típicas de Festa Junina. Davi Neideman, fundador da Azul, e todos os nove Clientes Milhões marcaram presença e participaram em atividades da festividade. O novo recorde foi comemorado no check-in da companhia para a rede de Salvador. O novo Cliente José Deane de Oliveira, que levou a nova marca da empresa, ganhou um ano de passagens grátis, com direito a acompanhante, e o filho do Cliente Milão. Ela foi surpreendida com uma lauzia, confetes e serpentinas dos presentes no evento. Casale e pai de dois filhos, o gerente comercial de 41 anos ficou surpreso com a notícia. Ele conta que viajou a trabalho e que essa era a quarta vez que voava com a Azul. "Sempre que passo, dou preferência para a Azul porque gosto muito do serviço e do zoológico de aves", conta. E acrescenta: "Agora, vou viajar sempre. Pretendo ir para Florianópolis este ano no próximo".



Além da revelação de mais um Cliente Milão e do "arraiá" no Aeroporto, a companhia promoveu diversas ações para celebrar a marca histórica. Um jato Embraer E-175 foi especialmente adaptado com o número 0176010000 na fuselagem - lembrando ao Tancredo Neves durante a comemoração. Outros recortes de 10 milhões de Clientes Milhões em Azul já havia promovido. Todos foram seus presentes recebidos, ganharam mais um ano de passagens grátis com acompanhante. Isso é que é festa!

Figura 13 - Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 40
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.6.8 Matéria *Comissários líderes ganham novo visual*

O objetivo da matéria é mostrar as diferenças implementadas nos uniformes dos comissários líderes que realizam atividades a bordo das aeronaves. Assim a empresa explica que é “[...] importante adotar esse novo visual, primeiro em reconhecimento ao importante trabalho do líder e depois para facilitar identificação dos Clientes” (edição 10, p. 47). A Azul também afirma que “o Comissário Líder é preparado para liderar pessoas e situações, além de ter aulas sobre comunicação verbal e escrita, gerenciamento de conflitos [...]”. Com isso, ela comunica o atributo de sua imagem ligado à percepção **sensorial**, ao apresentar-se como empresa simpática, descontraída, que veste seus funcionários de forma elegante e moderna, no qual seus clientes podem se identificar. Isso é reforçado no seguinte enunciado que valoriza as características de seu atendimento: “[...] o mais importante é que você desembarque encantado pela **simpatia** e **eficiência** destes profissionais” (edição 10, p. 47). O atributo é reforçado pela imagem fotográfica que acompanha a matéria (figura 14):



Figura 14 – Revista Bem-vindo a bordo 10, p. 46 e 47
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.6.9 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 10

A análise dessa edição evidencia que a empresa quer apresentar-se como brasileira, preocupada com o bem-estar, a satisfação e o atendimento dos clientes, presentes nos atributos de sua imagem, conforme destacamos a seguir: racional (diz ser prática e ágil no atendimento; atingiu 10 milhões de clientes transportados; inovação; excelência no setor aéreo), simbólico (orgulho de ser brasileira), sensorial (empresa simpática, descontraída, agradável e humilde; criativa; proporciona alegria, bem-estar; é dedicada e comprometida; busca oferecer um serviço impecável; seus funcionários são vestidos com uniformes elegantes e modernos; valorização dos funcionários e satisfação dos clientes – “você lá em cima”; aeronaves personalizadas) e emocional (orgulho de servir ao país e seus passageiros). Dessa forma, a Azul expressa a sua maneira de ser: valorização do cliente como forma de aproximá-lo da organização, bem como a estima que os funcionários da companhia possuem para a empresa. Além disso, a Azul busca conferir ao ambiente a bordo um estigma de “momento de lazer”, valorizando elementos do cotidiano e propondo que seus diretores são pessoas comuns quando atuam como comissário de bordo.

4.7 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 11

Da presente edição, veiculada em novembro e dezembro de 2011, foram analisados textos institucionais conforme quadro 05:

Quadro 05: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 11 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Classificação	Título	Página(s)
Editorial	Azul; personagem marcante na aviação brasileira	02
Matéria	Bem-vindos à era ATR 72-600!	18, 19, 20 e 21
Reportagem	Os bastidores das operações da Azul em Viracopos	22, 23 e 26
Entrevista	Visão inspiradora de futuro: 10 perguntas para Paulo Nascimento	28, 29 e 30
Matéria	Agora são dois ¹⁹	38
Matéria	Desempenho técnico nas alturas: de olho na qualidade e segurança	41 e 42
Matéria	Bem-vindo à segunda edição do Road Show Rosa e Azul	47
Matéria	Azul bate nova marca: 12 milhões de Clientes transportados! ²⁰	49

Fonte: elaborado pela autora

4.7.1 Editorial *Azul: personagem marcante na aviação brasileira*

O editorial, assinado pelo presidente da Azul, Pedro Janot, posiciona a Azul como uma empresa em crescente expansão dentro do mercado aéreo brasileiro. O texto é trabalhado, por um lado, de forma **racional** por informar a compra da aeronave ATR 72-600, que segundo a companhia possui tecnologia de ponta e um desempenho excelente. Dessa forma, ela se posiciona da seguinte forma: “mais uma vez, estamos escrevendo a história da aviação comercial brasileira. Com muita coragem, esforço e dedicação, quebramos recordes, mudamos a maneira de milhares de brasileiros viajarem e alcançamos um crescimento vertiginoso” (edição 11, p. 02). E, por outro lado, trabalha com elementos da perspectiva **sensorial** por ofertar-se como serviço acessível e de qualidade e com o valor **emocional** verificado nas palavras “coragem”, “esforço” e “quebramos recordes”, transmitindo o sentimento de uma empresa persistente naquilo que se propõe fazer/executar.

¹⁹ A matéria “Agora são dois” (edição 11, p. 38) apresenta a compra de mais um simulador de voo Embraer 190, pela Azul. No entanto, para não repetir a análise realizada na edição nº 8, no capítulo 4.4.6 (matéria “UniAzul, uma universidade baseada em valores”), não a consideramos na análise da 11ª edição.

²⁰ A matéria “Azul bate nova marca: 12 milhões de Clientes transportados!” (edição 11, p. 49) contém dados parecidos com os trabalhados na edição nº 9, no capítulo 4.5.2 (matéria “Azul bate novo recorde: 9 milhões de clientes transportados!”), motivo pelo qual não a consideramos na análise da 11ª edição.

4.7.2 Matéria *Bem-vindo à era ATR 72-600!*

A matéria traz informações sobre a compra do turboélice da ATR 72-600, reafirmando o que foi dito no editorial. Através do texto a companhia ativa o atributo **racional** na medida em que atenta para a expansão da Azul em cidades do interior do Brasil, estando presente em “mais de 40 destinos no Brasil em menos de três anos” (edição 11, p. 19) e tem o objetivo de mostrar as posições assumidas pela empresa ao dizer ser a “primeira companhia aérea a receber o novo modelo da ATR na América Latina e a segunda em todo o mundo”. O valor **sensorial** é ativado quando a Azul ressalta as características internas e externas da aeronave, aspecto corroborado por fotografias (figura 15), e enuncia que os aviões “contam com os mais modernos equipamentos” (edição 11, p. 19), bem como quando afirma, com dados estatísticos (atributo **racional**), que o modelo possui baixo consumo de combustível, o que gera até 50% menos de emissão de CO₂ do que outros aviões utilizados em voos regionais. A Azul busca manter uma posição positiva perante o consumidor quando destaca aspectos de sua identidade ligados à compra de aviões novos, modernos e confortáveis (**racional** e **sensorial**), o que, para ela, reflete o respeito ao cliente.



Figura 15 - Revista Bem-vindo a bordo 11, p. 20 e 21
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.7.3 Reportagem *Os bastidores das operações da Azul em Viracopos*

A reportagem fala do aeroporto de Viracopos (Campinas/SP), segundo a reportagem, escolhido pela companhia para iniciar suas operações no Brasil,

demarcando assim seu crescimento no mercado aéreo. De forma **racional**, por meio da sua enunciação, a empresa explicita sua presença no aeroporto, construindo seu espaço de significação na cena a partir do destaque de cinco etapas de execução dos seus serviços: o atendimento no check-in, o despacho das bagagens, o Centro Operacional Integrado (COI), o checkout e o Crew Desk. Para qualificar seu atendimento ao cliente, a Azul trabalha com a perspectiva **sensorial** e com o valor **racional** ao dizer que presta um serviço de alto padrão de qualidade e atendimento, indicado também que seus passageiros são recebidos por um anfitrião que “fica esperto aos horários de chegada dos ônibus da Azul para abordar cada Cliente e direcioná-lo ao balcão correto” (edição 11, p. 23). Ainda verificamos a presença de indicativos **emocionais** pela utilização de palavras como “zela” ao aconselhar o cliente a levar objetos de valor na bagagem de mão, “serviço mais humano” ou “conquistam Cliente pela simpatia”, acionados na leitura do texto.

4.7.4 Entrevista *Visão inspiradora de futuro*: 10 perguntas para Paulo Nascimento

A forma como a companhia se comunica com seus públicos é o tema da entrevista realizada com Paulo Nascimento, responsável pela vice-presidência de Marketing, Comunicação, Comercial e TI da Azul. Nascimento destaca que o diferencial da Azul é o fato de pela sinergia entre seus funcionários e os clientes comunicar seus valores e sua cultura. Além disso, destaca que a companhia vê a comunicação de forma estratégica; mais do que informar, a Azul deve relacionar-se com os públicos: “Tripulante-Azul (como são chamados os funcionários da empresa), imprensa, agentes de viagens, redes sociais e etc” (edição 11, p. 29). Pela fala do vice-presidente são expostos os atributos de sua imagem descritos a seguir: **racional** (custo das tarifas), **sensorial** (serviço oferecido; engajamento); e **emocional** (atendimento mais humano, relacionamento descontraído e próximo), conforme se destaca a seguir:

O que a Azul **oferece para seus Clientes** [...] são seus valores e sua cultura. Esse é o diferencial da companhia, que extrapola o serviço aéreo. [...] colaboradores profundamente **engajados** nos valores e na cultura da companhia para transmiti-los em cada contato com o Cliente, e com isso levar o diferencial de um **atendimento** melhor, **mais humano**. [...] um **relacionamento descontraído**, próximo, de fácil linguagem e

acesso em qualquer meio.

[...] o custo do voo [...] é dividido de forma segmentada, gerando vários valores, de forma a ter **tarifas** para quem pode pagar mais e para quem pode pagar menos (edição 11, p. 29 e 30)

4.7.5 Matéria *Desempenho técnico nas alturas: de olho na qualidade e segurança*

Com o objetivo de valorizar seu desempenho técnico e otimização das suas aeronaves, a Azul, através do ethos discursivo, confere a si a imagem de empresa referência no cenário mundial em manutenção de suas aeronaves. Sua enunciação, que apresenta dados quantitativos, resalta essencialmente o atributo **racional** quando descreve os índices atingidos por suas aeronaves, como o fato de ela ter “141.099 horas de voo e 97.230 ciclos de sua frota composta por jatos da Embraer modelos 190 e 195 em 26 meses de operação” (edição 11, p. 41). Os números indicam que a companhia foi a empresa aérea que mais utilizou diariamente os jatos em todo o mundo e, que mesmo assim, apresentou o menor índice de atrasos ou cancelamento de seus voos por problemas técnicos. Demarcando posição como empresa aérea, a companhia diz que “o desempenho da frota Embraer da Azul é tão significativo que companhias aéreas de diversos países – México, China, Inglaterra, Austrália – já procuraram seus engenheiros e técnicos para buscar informação sobre o modelo Azul”.

4.7.6 Matéria *Bem-vindo à segunda edição do Road Show Rosa e Azul*

A exploração dos elementos que envolvem a cor rosa, é utilizada pela empresa para formar aspectos da feminilidade da sua identidade quando aciona o símbolo da campanha contra o câncer de mama, o que evidencia a perspectiva **simbólica** da matéria (empresa representando apoio à campanha e feminilidade). Além disso, verificamos um ritmo de mobilização social acionado pelo trecho: “é nessa hora que as instituições se unem [...] para **fazer barulho** nos aeroportos participantes, com palestras, distribuição de folhetos e um super tira-dúvida para que aprendam como fazer para **se cuidar**” (edição 11, p. 47). Nesta perspectiva, o texto trabalha, por um lado, com o valor **emocional** quando atenta para a importância do auto cuidado, transmitindo o sentimento de esperança da cura: “a Azul tem hoje dois

aviões que espalham a mensagem prevenção e esperança pelos céus” (edição 11, p. 47). E, por outro lado, com a percepção **sensorial** ativada pela audição (fazer barulho) e pela visão: “**como deixar de ver** uma aeronave rosa nos céus do País [...]” (edição 11, p. 47). O sentido é reforçado pelas imagens fotográficas (figura 16) que trazem a aeronave pintada e as comissárias de bordo usando uniformes rosa.



Figura 16 – Revista Bem-vindo a bordo, 11, p. 46 e 47
Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2011

4.7.7 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 11

A partir da análise dos textos da edição 11, foi possível constatar a maneira que a empresa se apresenta para seus públicos, pela presença dos atributos: racional (aviões com tecnologia de ponta e desempenho excelente, presente em mais de 40 destinos nacionais), simbólico (empresa representando apoio à campanha de luta contra o câncer de mama, feminilidade e mobilização social), sensorial (serviço acessível e de qualidade, aeronaves confortáveis) e emocional (simpatia dos funcionários e serviço mais humano, descontraído e próximo). Dessa forma, a Azul expressa a sua maneira de ser: uma empresa nova, com aviões novos e com tecnologia de ponta, apresentando um serviço de alto padrão de qualidade e atendimento para satisfazer as necessidades de seus clientes, valorizando o relacionamento com seus públicos e interagindo com eles através de suas ações e campanhas.

4.8 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 12

Desta edição, veiculada em janeiro e fevereiro de 2012, foram analisados os textos institucionais identificados conforme quadro 06:

Quadro 06: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 12 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Classificação	Título	Página(s)
Editorial	3 anos de Azul	02
Reportagem	Três anos de Azul. Três anos de sucesso.	28, 29 e 30
Entrevista	Tudo por uma boa causa: 10 perguntas para David Neeleman	36, 37 e 38
Matéria	ATR 72-600: novo turboélice da Azul cruza os céus do País ²¹	40 e 41
Matéria	Azul ainda mais rosa ²²	52 e 53
Matéria	A frota da Azul ²³	54

Fonte: elaborado pela autora

4.8.1 Editorial *3 anos de Azul*

O editorial é escrito num tom de lembrança e depoimento, reativando sentimentos para mostrar como a companhia era no passado, a satisfação com o presente e o que se espera para o seu futuro. Observamos essa passagem do tempo pelo uso de palavras como “lembro-me”, “éramos”, “hoje” e “acreditamos”. Pela fala do presidente da Azul, Pedro Janot, percebemos essas nuances que ativam essencialmente atributo **emocional** através das palavras como “sonho”, “única, especial” e “sucesso” e, de alguma forma, o **sensorial** quando ele usa palavras como “dominando” ou “indo e vindo, chegado e partindo”, causando a sensação de movimento (utilização dos serviços da empresa) e predomínio do espaço no qual ela escolheu para iniciar suas operações (aeroporto de Viracopos), conforme se pode ver nos seguintes exemplos:

Três anos se passaram. Nossa, foi muito rápido! **Lembro-me** de quando começamos [...] **Éramos** poucos, todos fazendo um pouco de tudo e

²¹ A temática da matéria “ATR 72-600: novo turboélice da Azul cruza os céus do País” (edição 12, p. 41), também foi apresentada na edição 11ª da revista, no capítulo 4.7.2 (matéria “Bem-vindo à era ATR 72-600”), motivo pelo qual não a consideraremos na edição nº 12.

²² A matéria “Azul ainda mais rosa” (edição 12, p. 52 e 53) apresenta a segunda rodada da campanha para promover a conscientização da prevenção do câncer de mama realizada pela Azul. No entanto, para não repetir a análise realizada na edição nº 11, no capítulo 4.7.6 (matéria “Bem-vindo à segunda edição do Road Show Rosa e Azul”), não a consideraremos na 12ª edição da revista.

²³ A matéria “A frota da Azul” (p. 54, edição 12) tem o objetivo de apresentar que a frota da companhia aumentou para 49 aeronaves. Como a temática já foi analisada na nona edição da revista, no capítulo 4.5.8 (matéria “Frota de gente grande”), não a consideramos na análise da 12ª edição.

dividindo as poucas mesas e telefones que tínhamos. **Hoje** continuamos a dividir mesas, mas por outro motivo: falta de espaço! [...]
 [...] Basta chegar a Viracopos e ver nossas aeronaves **dominando** o local. Clientes e Tripulantes a todo momento **indo e vindo, chegando e partindo**. É muito bom ver que o **sonho** do David – que **inspira** a todos nós – tornou-se uma **realidade**. Mais pessoas estão voando e da forma que **acreditamos** que essa experiência tem de ser: **única, especial**. [...]
 Assim, o tema principal desta edição só poderia ser justamente este; **sucesso** [...] (edição 12, p. 02)

4.8.2 Reportagem *Três anos de Azul. Três anos de sucesso*.

A reportagem, num primeiro momento, narra o início das operações da Azul no aeroporto de Viracopos (Campinas/SP), que segundo a empresa foi resultado de “[...] muito trabalho duro e a execução à risca de um bem arquitetado plano de negócios de sucesso” (edição 12, p. 29). Assim, a empresa se posiciona por transformar Viracopos, que se encontrava ocioso e operava apenas para quatro destinos, e que hoje encontra mais de 49 aeronaves da Azul posicionadas no seu pátio para transportar os passageiros, acionando, desta forma, o atributo **racional** de sua imagem (número de aeronaves) e o **simbólico** (companhia representando o crescimento/transformação do aeroporto). Já, num segundo momento, o texto retrata como a companhia vê seus funcionários e seus clientes, ativando o atributo **sensorial** quando expõe sua meta é que eles sintam satisfeitos, presente no termo “melhor emprego” e “melhor viagem”, incorporando assim o valor **emocional** ao enunciado para expressar a importância de ambos têm para a empresa, o que pode ser percebido no seguinte trecho:

[...] Para manter a qualidade das operações, mesmo com sua rápida expansão, David costuma repetir duas metas a serem seguidas: que todo Tripulante-Azul (como são chamados os funcionários da companhia) possa dizer que tem o **melhor emprego** de sua vida e que todo Cliente faça a **melhor viagem** aérea possível (edição 12, p. 29)

É importante ainda apresentarmos a fala do passageiro Wilson José Diniz (1), da passageira Daniela Benício (2) e do agente líder Thiago Wozniak (3), para mostra as impressões emocionais (facilitou; alegria; felicidade) e sensações (bem-humorada; descontraída; confortável; disposição) que permanecem na memória deles ao se relacionar com a Azul:

(1) aqui, quando o presidente da companhia está a bordo, passa perguntando a opinião de todos os passageiros e anota as sugestões; a tripulação do voo sempre está **bem-humorada** e faz brincadeiras para

- desconstrair** os Clientes, e o Espaço Azul é um produto que vale a pena, confere muito **conforto** (edição 12, p. 29)
- (2) Voamos com frequência entre Juiz de Fora e Campinas [...] A Azul **facilitou** minha vida (edição 12, p. 29 e 30)
- (3) Para se trabalhar aqui é preciso ter **disposição e alegria** [...] A Azul tem um clima de festa; as pessoas vêm trabalhar **felizes** (edição 12, p. 30)

Assim, apresentamos as fotografias (figura 18) que compõem a matéria, as quais reafirmar os atributos mencionados.



Figura 18 – Revista Bem-vindo a bordo 12, p. 28 e 29
 Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2012

4.8.3 Entrevista *Tudo por uma causa*

Para falar sobre as motivações e valores que nortearam a criação da Azul, a revista traz a entrevista realizada com seu fundador, David Neeleman. Através dos temas abordados na entrevista, observamos que o surgimento da empresa foi baseado em três situações: fazer a diferença na vida dos passageiros; o mercado encontrava-se subaproveitamento; e oferecer um serviço seguro, aeronaves confortáveis e tarifas ajustadas as necessidades dos passageiros (tarifas segmentadas). Esse posicionamento é expresso também nos trechos, conforme se destaca a seguir:

Quando cheguei ao Brasil, em 2008, [...] fiquei **espantado** com o subaproveitamento do mercado. Lembro-me de que em uma de minhas primeiras visitas a Viracopos naquele ano, **não havia ninguém** no aeroporto, somente os funcionários.
 [...] Fico **orgulhoso** em dizer que graças à chegada da Azul, mais brasileiros estão viajando de avião [...]

Queria que as pessoas pudessem viajar com **mais segurança** e tivessem mais acesso ao serviço para poderem ficar **mais próximas da família** e prosperar na vida (edição 12, p. 37)

Dessa forma, verificamos a exploração do atributo **racional** quando seu fundador justifica a criação da Azul (mais segurança e mais acesso ao serviço), do atributo **simbólico**, ligado a ideia (representatividade) de mudança da maneira como os brasileiros viajam (empresa representando mudança: mais brasileiros estão viajando de avião), e o acionamento do atributo **sensorial** e do **emocional**, presente tanto na indicação das sensações que permaneceram em sua memória (espantado; não havia ninguém), como nos sentimentos que a companhia proporciona para ele (fico orgulhoso) e para seus públicos (mais próximas da família)

4.8.4 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 12

A partir da análise dos textos da edição 12, percebemos que seu discurso é baseado na construção da imagem da trajetória da empresa que completou três anos de operação em dezembro de 2011. O enunciado vem de alguém que atesta a legitimidade do que é dito, ou seja, David Neeleman empresta sua autoridade de fundador da Azul para validar a ação e a fala. Durante esses três anos de operação (atributo racional), a empresa apresenta que transformou do aeroporto de Viracopos (atributo simbólico) e que seu planejamento inicial teve sucesso graças ao esforço de seus funcionários que trabalham com dedicação, executam suas funções com qualidade, buscando atender os clientes de forma simpática e com bom humor (atributo sensorial), o que conseqüentemente tende a conquistar os passageiros (atributo emocional). Além disso, verificamos que a Azul oferta que seus serviços são ajustados às necessidades de seus passageiros, procurando sempre ouvir suas sugestões para melhorar se atendimento e relacionamento com eles. Com isso, a companhia expressa pela sua maneira de ser: uma empresa que alcançou o sucesso, que mudou a maneira que os brasileiros viajavam (atributo simbólico), facilitando suas vidas através da expansão dos seus serviços a rotas que se encontravam ociosas (atributo racional), tendo como meta que seus funcionários possam dizer que tem o melhor emprego de suas vidas e que seus clientes façam a melhor viagem possível de suas vidas (atributo sensorial e emocional).

4.9 ANÁLISE DA REVISTA DE BORDO EDIÇÃO Nº 13

Desta edição, veiculada em março e abril de 2012, foram analisados todos os textos institucionais conforme está descrito no quadro 07, a seguir.

Quadro 07: Textos selecionados para análise - Revista Bem-vindo a Bordo 13 – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Classificação	Título	Página(s)
Editorial	A alma de uma marca	02
Entrevista	Azul: a marca apaixonada pelo Brasil	28, 29, 30 e 31
Entrevista	Ousadia para vencer: 10 perguntas para Trey Urbahn	34, 35, 36 e 37
Matéria	Azul ultrapassa a marca de 50 aeronaves ²⁴	38
Matéria	15 milhões de Clientes	40
Matéria	A única com EFB Classe 2	56

Fonte: elaborado pela autora

4.9.1 Editorial *A alma de uma marca*

O editorial destaca dois dos assuntos que serão abordados na edição: construção da marca da Azul e à entrevista com o vice-presidente de Planejamento da empresa, Trey Urbahn. O presidente da companhia, Pedro Janot, afirma que Urbahn é “um profissional sem igual no mercado, responsável por duas áreas de suma importância para colocar uma companhia aérea **onde ela tem que ficar: no ar**. São elas: **Rentabilidade e Planejamento**” (edição 13, p. 02). Com isso, verificamos, respectivamente, o acionamento do atributo **racional** (rentabilidade e planejamento) e o **sensorial** presente na expressão “onde ela tem que ficar: no ar”, o qual propõe um duplo sentido que expressa tanto a qualidade/status superior dos serviços da companhia, quanto transfere a ideia que seus aviões estão sempre voando, ou seja, suas aeronaves apresentam poucos problemas técnicos. Já a utilização de termos/expressões como “alma” (título do texto), “completamente apaixonada” e “querida por quem passa por ela”, confere um tom **emocional** ao texto, conforme se destaca a seguir:

[...] uma marca completamente **apaixonada** pelo país e orgulha em poder servi-lo. Acompanhe como ela surgiu e o que a fez ser extremamente querida por que passa por ela (edição 13, p. 02)

²⁴ A matéria “Azul ultrapassa a marca de 50 aeronaves” (p. 38, edição 13) tem o objetivo de apresentar que a 52ª aeronave foi entregue à companhia, em abril de 2012. Como a temática já foi analisada na nona edição da revista, no capítulo 4.5.8, não a consideramos na análise da 13ª edição.

4.9.2 Entrevista *Azul: a marca apaixonada pelo Brasil*

A forma como a companhia busca conquistar a credibilidade do público brasileiro é o tema da entrevista realizada com Gianfranco “Panda” Beting, diretor de Comunicação, Marca e Produto da Azul. Beting destaca que os consumidores estão cada vez mais exigentes, buscam “uma empresa na qual confiam e simpatizam, tendo sido cativados de alguma forma por seu produto, serviço ou atendimento” (edição 13, p. 29). Além disso, destaca como surgiu o nome da empresa: “durante o anúncio da criação de uma nova empresa aérea brasileira, lançamos o concurso “Você escolhe” [...] nomes mais votados: Samba e Azul. Optamos pela escolha da cor que representa coisas lindas e magníficas: o mar, o céu [...]”. Pela fala do diretor são expostos os atributos de sua imagem descritos a seguir: **racional** (posicionamento: “inovação”), **simbólico** (brasilidade da companhia), **sensorial** (serviço de alta qualidade; companhia movida a “desafios”; sensação de prazer em trabalhar) e **emocional** (companhia apaixonante; um acontecimento na vida das pessoas), conforme se destaca a seguir:

David Neeleman sabia o que queria sobre o **posicionamento** da Azul. Depois da **brasilidade**, outro aspecto importante deveria ser a **inovação** [...] era preciso refletir a companhia com **serviços de alta qualidade** que a Azul queria ser.
 [...] A inspiração dos uniformes é uma referência à época dourada da aviação [...] viajar de avião era um **acontecimento na vida das pessoas**.
 [...] A companhia é **apaixonante** e movida a **desafios**. Trabalhamos com **paixão e com prazer** [...] (edição 13, p. 30)

4.9.3 Entrevista *Ousadia para vencer*

Para falar como são decididos os planos de crescimento da companhia, a revista traz entrevista realizada com o vice-presidente de Planejamento da Azul, Trey Urban, responsável pela receita da empresa. Entre os temas trabalhados na entrevista, sob a perspectiva do **sensorial**, citamos, como exemplo, a afirmação “temos que atrair também os sensíveis a preço [...] senão eles não irão voar conosco e conhecer nosso serviço” (edição 13, p. 35), que procura gerar a percepção/sensação de que quando o cliente voar com a Azul reconhecerá a sua qualidade e buscará, sempre que possível, voar com a empresa. Já a presença do atributo **racional** é bem marcada no enunciado, conforme se destaca a seguir, para

indicar as estratégias utilizadas pela companhia para se firmar e se expandir no mercado aeroviário brasileiro:

[...] fiz estudos sobre o tráfego aéreo e a **demanda em potencial** para entender qual era o tamanho do mercado [...] desenhei uma malha que oferecesse conectividade entre pares de cidades e não apenas fundada em grandes aeroportos. **Nosso diferencial é que criamos nosso próprio mercado**” (edição 13, p. 36)

4.9.4 Matéria *15 milhões de Cliente*

A presente matéria relata que a Azul atingiu o número de quinze milhões de clientes transportados em fevereiro de 2012, fato que ativa o atributo **racional**. Para celebrar a marca, a companhia adesivou dois jatos da Embraer 190/195 com o número 15 milhões e, em comemoração, promoveu uma ação para presentear a passageira Ruth Carvalho, nomeada “Eu sou o cliente 15 milhões”, no aeroporto de Viracopos (Campinas/SP). A passageira confere o tom **emocional** ao texto quando enuncia “sou azul de coração”, conforme se destaca no seu depoimento, manifestando sua afeição pela empresa: “não conhecia a festa e fiquei surpreendida com o título! De agora em diante, sou Azul de **coração!**” (edição 13, p. 40).

4.9.5 Matéria *Azul, a única com EFB Classe 2*

A matéria apresenta um dos aspectos da identidade da companhia: a inovação. Para isso, a Azul informa que foi a primeira empresa aérea brasileira a receber a aprovação da Anac para voar sem a utilização da documentação de voo em papel. Isso foi possível pela implantação do “Eletronic Flight Bag (EFB), moderno equipamento de bordo que serve como uma ‘Central Eletrônica de Informação’ da aeronave e dispensa o uso de papel nas operações” (edição 13, p. 56). Desta forma, a matéria permite inferir o acionamento do valor **racional**, presente na palavra “moderno”, e tem o intuito de direcionar a imagem da empresa para o atributo **sensorial** na perspectiva da tecnologia de seus equipamentos, reforçado pela imagem fotográfica (figura 19).



Azul, a única com EFB Classe 2

A inovação sempre esteve presente no DNA da companhia.

Desde seus primeiros passos, antes mesmo de receber os primeiros aviões de frota, esse foi um ingrediente que não faltou em todas suas ações e que, sem dúvida, contribuiu para fazer do Azul uma companhia aérea diferente de todas as outras. Para atingir este valor, a companhia deu um grande passo tecnológico. Em janeiro, a Azul realizou a aprovação do Anac para utilizar nos seus Embraer-175 o Eletronic Flight Bag (EFB), moderno equipamento de bordo que atua como uma "Central Eletrônica de Informações" da aeronave e dispensa o uso de papel nas operações. Com esta certificação em mãos, a companhia é a primeira empresa aérea brasileira autorizada a voar sem a utilização da documentação de voo em papel, apenas com o Eletronic Flight Bag. O EFB disponibiliza todas as informações que o piloto precisa consultar durante os voos, como documentos e manuais eletrônicos, software para cálculos de peso, balanceamento e desempenho, e cartas para navegação. Toda essa moderna tecnologia em equipamentos instalados nos painéis laterais do aeronave garante total segurança, navegabilidade e maior agilidade na atualização de manuais. O próximo passo da companhia é conquistar a mesma certificação para os ATR até o final de 2012, processo que já está em andamento.

Figura 19 – Revista Bem-vindo a bordo 13, p. 56

Fonte: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, 2012

4.9.6 Considerações sobre a análise dos textos da Revista Bem-vindo a Bordo 13

A partir da análise dos textos da edição 13, foi possível constatarmos que a Azul se expressa através da construção da sua marca e da estratégia utilizada para entrar no mercado brasileiro: marca estilizada com a bandeira do Brasil que possui um significado especial para o público brasileiro que, além de simbolizar o país, remete a sensação de tranquilidade, liberdade e grandiosidade (coisas lindas e magníficas) e, por conseguinte, busca atrair as pessoas a experimentar os serviços da companhia, através de tarifas competitivas e rotas para o interior dos estados brasileiros, afastadas das capitais. Dessa forma, a edição evidencia, novamente, a intenção da companhia oferecer uma imagem de si (ethos discursivo) de empresa inovadora e brasileira. Assim, verificamos a maneira que a companhia se apresenta para seus públicos, pela presença dos atributos: racional (planejamento e rentabilidade da empresa; moderna e inovadora), simbólico (empresa representando o país - brasilidade), sensorial (serviço acessível e de qualidade, com tecnologia;

companhia movida a “desafios”; prazer em trabalhar na companhia) e emocional (sentimento de afeição dos públicos pela empresa; paixão em trabalhar na empresa).

4.10 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS TEXTOS DAS SEIS EDIÇÕES

A análise das edições evidencia que a empresa quer apresentar-se como brasileira, inovadora, com qualidade, preocupada com o bem-estar, a satisfação e o atendimento dos clientes. Verificamos que nas seis edições são acionadas cinco estratégias discursivas para propor imagens de si (*ethos* discursivo): (1) descrição de como a empresa se vê e descreve sua realidade; (2) descrição de como o cliente vê a empresa; (3) descrição de suas aeronaves; (4) descrição de como outras empresas a veem; (5) descrição do modo como trabalha e como vê seus funcionários.

Com relação ao item número um (1), a empresa se descreve como inovadora e pontual (atributo racional) e brasileira (atributo simbólico) que vem crescendo e se expandindo no mercado aéreo nacional e se consolidando por prestar atendimento de qualidade (sensorial) que se reflete na satisfação de seus clientes (emocional). Para isso, a Azul se mostra como uma empresa que oferece rotas alternativas que “ligam/unem” o interior do Brasil aos grandes centros, com aeronaves ideais para atender o setor (modelo Embraer e turboélice ATR), que conferem qualidade e conforto aos passageiros, com a vantagem de preços acessíveis, além de evidenciar a ideia de bom relacionamento com seus clientes ao dedicar atenção verdadeira no atendimento, respeito e prestando um serviço mais humano. Dessa forma, de acordo com a estratégia discursiva apresentada no item dois (2), a Azul reafirma esse posicionamento ao apresentar a visão dos clientes sobre a empresa, que consideram que os aviões da companhia proporcionaram uma sensação agradável e de bem-estar, além de comprometimento com os horários dos voos, ficando impressionados pela pontualidade e satisfeitos com os serviços a bordo.

De acordo com o referido no terceiro item (3), a companhia ressalta as

características, tanto interna como externa de suas aeronaves: disposição das poltronas, distância entre as fileiras, equipamentos com tecnologia; aeronaves novas, seguras, espaçosas e personalizadas com temáticas que refletem sua personalidade (empresa brasileira, que também é rosa/feminina, descontraída, alegre e diferente); e excelente desempenho técnico. Com relação ao quarto item (4), ao expor que foi eleita a empresa mais inovadora do Brasil pela revista *Fast Company*, considerada a empresa brasileira com a frota mais jovem e avançada do Brasil pela revista *Revue* e premiada pela *Skytra World Airline Awards* como referencial de excelência no setor aéreo, a Azul se descreve por possuir um alto padrão de atendimento ao cliente, ser inovadora e por ter aeronaves confortáveis, com equipamentos avançados, diferenciando-se assim dos seus concorrentes.

Com relação à estratégia discursiva apresentada no item cinco (5), a companhia afirma que trabalha observando, percebendo e atendendo seus clientes conforme as necessidades apresentadas por eles, para encontrar a solução mais eficiente e rápida, o que é possível pela valorização de seus funcionários, que segundo ela são colocados “lá em cima” para poderem transmitir sua satisfação, simpatia e eficiência aos passageiros. E, com o intuito de direcionar sua imagem para qualidade e treinamento dos profissionais que fazem parte da empresa, a Azul implantou uma universidade corporativa (UniAzul) para transmitir sua filosofia de trabalho, buscando que seus funcionários (Tripulantes-Azul) falem a mesma língua. Assim, por meio da escolha de palavras como: “dedicação”, “excelência”, “consideração”, “simpatia”, “eficiência”, “paixão”, “exemplo”, a companhia transmite seus valores e aspirações, tanto para seus funcionários como para seus clientes. Além disso, ela busca mostrar que seus diretores são pessoas comuns e acessíveis, procurando afastar o estigma que um diretor/presidente/fundador tem no imaginário popular, quando realiza ações em que seus membros participam das atividades do dia a dia ou das comemorações realizadas pela empresa.

A seguir apresentamos o quadro 08, com as quatro categorias de atributos propostos na análise e o resumo das principais propriedades que a companhia aérea Azul confere/revela pela sua enunciação:

Quadro 08: Categorias de atributos e a imagem ofertada

ATRIBUTOS	IMAGEM OFERTADA
Racional	Custo das tarifas; Inovadora (simulador; rotas); Tecnologia avançada; Frota jovem; Pontualidade; Treinamento
Sensorial	Qualidade (aviões modernos); Conforto (aeronaves confortáveis); Pontualidade; Simpática – descontraída; Aviões personalizados
Emocional	Serviço mais humano (empresa “zela” - preocupada); Paixão – Felicidade; Cuidado; Respeito; Dedicação
Simbólico	Renascer/ crescer /transformação – aeroporto; Feminilidade – Rosa e apoio a luta contra o câncer de mama; Brasilidade

Fonte: elaborado pela autora

Diante do exposto, verificamos que a Azul procura associar a sua imagem a um conjunto de aspectos, nos quais aqui identificamos como atributos de sua imagem, para representar a sua *maneira de ser*. Assim foi possível analisarmos qual a imagem que ela oferece de si mesma e, conseqüentemente, sobre o seu modelo de ser – seu *ethos* discursivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imagem de uma companhia aérea é algo muito valioso, podendo representar um diferencial, principalmente se for considerada a realidade competitiva do setor. A Azul Linhas Aéreas se deparou com esse cenário e teve que inovar para que seu serviço ganhasse destaque no mercado aeroviário nacional. A diferenciação dos serviços prestados pela empresa foi oferecer novos destinos que conectassem cidades do interior do país aos grandes centros, e não apenas se localizando em grandes aeroportos, foi essencial para que a empresa conseguisse se consolidar e se expandir no mercado aéreo brasileiro. Mais do que uma empresa que oferece um serviço ligado ao transporte aéreo, a Azul diz ser uma empresa preocupada com a qualidade e atenção no atendimento ao seu público, que busca, mais do que informar os clientes, se relacionar com eles, gerando assim a sensação de proximidade.

Diante disso, esta monografia se propôs a verificar as propriedades que a companhia aérea Azul confere/revela de si própria em sua revista de bordo, para construir assim sua imagem organizacional. Pela análise dos textos veiculados na revista, foi possível verificar os aspectos de identidade acionados por ela: empresa brasileira, inovadora, mais pontual do mercado aéreo brasileiro e com qualidade técnica, operacional e alto padrão de atendimento ao cliente. Assim, por meio das categorias de atributos propostos (racional, simbólico, sensorial e emocional), foi possível identificar os sentidos expressos pela *maneira de dizer* (*ethos* discursivo), a qual remete a sua *maneira de ser*. Averiguamos que por meio do discurso informativo (divulgação de fatos, acontecimentos, prêmios etc) existe uma intenção da companhia de gerar um efeito de verdade e dar credibilidade ao discurso publicitário.

Percebemos, então, que a Azul diz ser uma empresa diferente do que o setor vinha oferecendo, acionando o atributo racional para se descrever e se posicionar no mercado aéreo, o qual condiciona a construção do aspecto simbólico de sua imagem. Com isso, ela propõe ser uma empresa brasileira que tem orgulho em

servir o país. Observamos também que a Azul tende a propor que seu relacionamento com os clientes é fortemente baseado no atributo sensorial, presente nos serviços oferecidos pela companhia, e no valor emocional expresso nas experiências proporcionadas pela companhia nos voos e no atendimento aos clientes.

Desta forma, a partir da análise realizada, verificamos que a companhia destaca algumas de suas práticas/ações que tenham relação com os objetivos discursivos e de imagem acionados por ela. Isso pode ser conferido nos comentários elogiosos de alguns de seus passageiros, conforme analisado nas matérias: “Azul bate novo recorde: 9 milhões de clientes transportados” (edição 9), “Três anos de Azul. Três anos de sucesso” (edição 12), “15 milhões de Clientes” (edição 13) e na entrevista “A verdadeira Experiência Azul” (edição 10). Verificamos também essa abordagem na divulgação dos prêmios e destaques recebidos pela empresa, os quais reforçam a imagem proposta por ela, presentes na análise das matérias: “Azul eleita a empresa mais inovadora do Brasil” (edição 8), “Avião Revue considera a frota da Azul a mais jovem do Brasil” (edição 8) e “Melhor low-cost da América do Sul” (edição 10).

A partir do estudo realizado identificamos que a identidade proposta pela Azul surge através da diferença, sendo formada a partir da sua relação com o outro (outras companhias aéreas). Essa diferenciação é observada nos serviços oferecidos pela companhia e quando ela utiliza palavras como “a primeira”, “a única” e “inovadora” para descrever suas ações. Verificamos assim que ela expressa da seguinte forma: ser inovadora, por ser a primeira companhia aérea a abrir um evento da FAB (Força Aérea Brasileira); que sua aeronave, batizada de “Jambock Azul”, entrou para a história da aviação nacional ao ser escoltada por dois caças F-5EM; diz ser a única empresa aérea brasileira que possui seu próprio simulador; e que eliminou o carrinho a bordo que impedia a circulação pelo corredor da aeronave, pensando em proporcionar mais conforto a bordo.

Assim, com base na avaliação da identidade e imagem ofertadas pela Azul, apoiada na análise dos textos institucionais na sua revista de bordo, percebemos que a companhia aciona os atributos de sua imagem de diferentes maneiras,

dependendo do aspecto que pretende ressaltar. Dessa forma, Observamos que ela aciona, essencialmente, o atributo racional e o simbólico quando busca representar sua brasilidade (empresa 100% brasileira, que se orgulha em servir o país), presente tanto no nome de batismo e pinturas de algumas de suas aeronaves, como também na sua frota de jatos Embraer 190 e 195, conforme destacado na análise realizada, o qual também apresentamos a seguir: “Os jatos Embraer 190 e 195 foram projetados, construídos e são operados e mantidos por brasileiros, com muita determinação e orgulho” (edição 8, p. 42). Já, quando apresenta a compra do turboélice ATR 72-600, aeronave franco-italiana, a companhia ativa o valor racional e o sensorial de sua imagem para dizer que o modelo oferece a melhor relação custo-benefício, gerando até 50% menos de emissão de CO₂ do que outros aviões utilizados em voos regionais por causa do baixo consumo de combustível, e que oferecem mais conforto aos passageiros em voos de curta distância. Dessa forma, verificamos que a empresa aciona e valoriza atributos diferentes de acordo com a imagem que pretende revelar de si - para expressar sua *maneira de ser*, na busca da identificação do seu público com a empresa. Parte dessa diferenciação também está atrelada a maneira que a companhia diz se relacionar com seus clientes já que explica que seus serviços foram fundamentados naquilo que os brasileiros queriam: “mais conforto, pontualidade, regularidade, tarifas justas, voos diretos e mais respeito” (edição 8, p. 13).

Por fim, esperamos que este trabalho possibilite ampliar as discussões sobre identidade e imagem no contexto organizacional. É importante ressaltarmos que esse estudo apresentou apenas uma das linhas de pesquisa possíveis sobre o tema. Outras pesquisas podem ser realizadas a partir desta. Uma sugestão para futuras abordagens é o estudo de como os públicos percebem a imagem da companhia, ou seja, qual a imagem-conceito que eles constroem da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa C.; NUNES, Dário. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 4, n. 7. São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2º semestre de 2007. Semestral.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social da PUCRS.

_____. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 4, n. 7. São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2º semestre de 2007. Semestral.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol 1 – São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 2, n. 2. São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 1º semestre de 2005. Semestral.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. 5 Ed.. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CESCA, Cleusa Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1995.

CHARADEAU, Patrick. **Discursos das mídias**. São Paulo, SP: Contexto, 2006.

CHAVES, Noberto. **La imagen corporativa**: teoria y práctica de la identificación institucional. 3ª Ed.. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2005.

COSTA, Joan. **Imagen Global**: evolución del diseño de identidad. Barcelona: CEAC, 1987.

DE TONI, Deonir. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol 1 – São Paulo: Saraiva, 2009.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa**: teoria e prática. 5 Ed.. São Paulo: Summus, 2009.

GOMES, Wilson. A política de imagem. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**. Vol. 1, n. 1. São Leopoldo: Unisinos, dez. 1999

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 11 Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 4, n. 7. São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2º semestre de 2007. Semestral.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol 1 – São Paulo: Saraiva, 2009.

LAGE, Nilson. **Ideologia e técnica da notícia**. 3 Ed.. Florianópolis, SC: Insular, Editora da UFSC, 2001.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. Tradução de Cecília P. de Souza-e-Silva. São Paulo: Cortez, 2001.

NASSAR, Paulo. Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol 1 – São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. Vol 2 – São Paulo: Saraiva, 2009.

PANELLA, Cristina. Teoriza e medir: a pesquisa na gestão da imagem e da reputação. In: **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 4, n. 7. São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2º semestre de 2007. Semestral.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol 1 – São Paulo: Saraiva, 2009.

SCALZO, Marília. **Jornalismo de revista**. 2 Ed.. São Paulo: Contexto, 2004

SILVA, Tomaz T. da (org). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz T. da (org). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

VILAS BOAS, Sergio. **O estilo Magazine**: o texto em revista. São Paulo: Summus, 1996.