

CAMINHO PARA A GESTÃO INTEGRADA DA IDENTIDADE CORPORATIVA

FASCIONI, Lúgia Cristina, Dr. Eng., UFSC
www.ligiafascioni.com.br | ligia@ligiafascioni.com.br

Resumo

Em tempos de valorização da imagem, observa-se uma crescente confusão entre este termo e identidade corporativa. O presente trabalho discute as diferenças na conceituação e apresenta uma ferramenta de gestão baseada na identidade corporativa, trazendo informações de apoio à tomada de decisão e alinhando as ações estratégicas de maneira sistemática.

Palavras-chave: Identidade corporativa, marca, imagem.

Abstract

Now a days is very common the people mistake image with corporate identity. This work discusses the differences and presents a management tool based on corporate identity, providing information to decision support and aligning the strategic actions systematically.

Keywords: Corporate identity, brand, image.

1 INTRODUÇÃO

A definição da identidade corporativa da empresa é o primeiro passo para pensar a sua gestão. É esse o momento em que o corpo executivo deve refletir para definir claramente a personalidade da corporação e seus objetivos. A tarefa de definir, nomear, gerenciar e representar graficamente essa personalidade é um dos trabalhos mais importantes na construção do sistema de gestão, nem sempre considerado com

a devida gravidade que lhe é necessária. Todo o resto (ambientes, produtos, políticas, relacionamentos comerciais, etc) deve convergir para essa identidade.

Em se tratando de um estudo sobre a gestão da identidade corporativa, há que se conceituar formalmente o significado das palavras que formam a expressão, bem como os termos afins utilizados correntemente pelos profissionais de design em referência a trabalhos dessa natureza. Os termos imagem, identidade, perfil, ideologia, filosofia, cultura, estilo e comunicação são comumente associados a instituição, corporação, empresa e companhia para designar conceitos semelhantes. Inevitavelmente, a ampla variedade de terminologia provoca equívocos de entendimento, pois, como veremos adiante, a similaridade de idéias transmitidas por essas expressões no contexto de gestão e de design, não as torna sinônimas.

1.1 Sobre a denominação do sujeito

Segundo Chaves (1999), a função identificadora pode agir em sujeitos dos mais diferentes perfis, mas, nesse caso, serão analisados os relativos a instituições formalmente constituídas, públicas ou particulares, com ou sem fins lucrativos. Assim, o termo *empresa* define uma estrutura organizada de natureza mercantil e com fins lucrativos, excluindo automaticamente outras entidades também estruturadas e formalmente estabelecidas, porém, sem fins lucrativos.

O termo *corporação* denota mais uma associação de interesses comuns do que propriamente uma estrutura formal de trabalho. É interessante notar a metáfora que originou a palavra – o *corpo* – que se movimenta e se estrutura em seus *membros*. Dessa maneira, qualquer comunidade de pessoas que obedeçam a algum tipo de regimento ou estatuto, pode ser considerada uma corporação. Essa palavra também é bastante utilizada devido à sua tradução literal do inglês, onde corporação é sinônimo de empresa ou companhia.

A palavra *instituição* é mais utilizada coloquialmente para designar associações sem fins lucrativos e mais voltada a propósitos sociais, mas não exclui totalmente a figura das empresas comerciais. Há que se observar outra acepção bastante comum para essa expressão, que também pode designar uma realidade social que constitua uma norma ou uma convenção, e, principalmente uma referência confiável. Sob esse ponto de vista, a própria língua é uma instituição.

Chaves (1999) considera o último vocábulo mais adequado ao objetivo proposto, cuja definição pode se aplicar a organismos públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos. Ele defende que o argumento mais definitivo para a escolha dessa palavra é que nela está inserida a preocupação com a imagem pública. Assim, a entidade que se dedica a definir uma imagem pública indicia inequivocamente a vontade de institucionalizar-se.

1.2 Sobre a denominação da função identificadora

No contexto dos discursos profissionais, a palavra *imagem* aparece como alternativa a *identidade* e *comunicação*. As expressões *identidade corporativa*, *comunicação corporativa* e *imagem corporativa* são amplamente utilizadas equivocadamente como sinônimos.

O conceito *identidade* incorpora uma certa ambigüidade, pois alude basicamente a uma série de atributos intrínsecos associados ao conjunto de signos identificadores. O termo *imagem* é ainda mais genérico, ampliando as possibilidades de equívoco. Além disso, está fortemente associado à representação visual, minimizando os aspectos psicológicos.

Etimologicamente, segundo Costa (2003) *identidade* vem de *idem*, que significa “idêntico”, mas idêntico a si mesmo e não a outrem. Dessa forma, a *identidade* significa a dialética da diferença, o organismo idêntico a si mesmo e diferente dos demais.

Jasso (2000) explica que o termo inglês *corporate identity* é geralmente usado como referência para entidades comerciais e empresas manufatureiras, apesar de, em algumas situações, descrever também a identidade de organizações não comerciais, associações, regiões ou eventos. A expressão inclui, então, as características básicas de quaisquer entidades ou organizações, bem como sua história, personalidade, valores, princípios, mensagem e visão.

A problemática descrita acima justifica a necessidade de se definir claramente o termo apropriado para o conceito que se quer comunicar, ou seja, o das interferências sobre a entidade que determinam modificações de percepção no observador. O termo

identidade corporativa é muitas vezes confundido com identidade visual e até com o conceito de marca corporativa. Há várias empresas oferecendo serviços relativos à identidade corporativa que, na verdade, são especializadas em criação e aplicação de marcas gráficas. Olins (*apud* Balmer e Wilson, 2001) afirma que “*Identidade corporativa é a manifestação tangível da personalidade de uma empresa. É a identidade que projeta a real personalidade de uma empresa*”¹. Lux (*apud* Balmer e Wilson, 2001] completa: “*Identidade corporativa é a expressão da personalidade de uma empresa que pode ser experimentada por qualquer pessoa. Ela está manifestada no comportamento e na comunicação da empresa*”². Gray e Balmer (1997) afirmam que a identidade é a realidade da corporação, e mais, que a gestão da identidade corporativa possui como objetivos principais criar uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente de seus stakeholders³.

Balmer e Wilson (2001) chamam atenção para o fato de que está se tornando um consenso entre os acadêmicos estudiosos do assunto a definição de que identidade corporativa refere-se a atributos distintos de uma organização, ou, de uma maneira mais simplificada, “*o que a organização é*”⁴.

Capriotti (2005) explica que entende-se por identidade corporativa a personalidade da organização. Essa personalidade é consequência de sua história, sua ética e sua filosofia de trabalho, mas é também formada pelos comportamentos cotidianos e as normas estabelecidas pela direção. Capriotti (2005, p. 140), conclui:

*“A identidade corporativa seria o conjunto de características, valores e crenças com que a organização se autoidentifica e se autodiferencia das outras organizações concorrentes em seu mercado”*⁵

Minguez (1999) afirma que o conceito de identidade corporativa não possui um caráter simplesmente visual (boa parte da literatura utiliza identidade corporativa como

¹ “*Corporate identity is that tangible manifestation of the personality of a company. It is the identity which reflects and projects the real personality of a company*”

² “*Corporate identity is the expression of the personality of a company, which can be experienced by anyone. It is manifested in the behaviour and communication of the company*”

³ Stakeholders: Todas as pessoas impactadas pelas ações da empresa: colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, etc

⁴ “*what the organization is*”

⁵ “*La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado*”

sinônimo de identidade visual ou gráfica), pois abarca aspectos culturais, ambientais e de comportamento. Ele define a identidade corporativa global como sendo determinada por quatro fatores:

- **Comportamento corporativo:** as atuações da empresa do ponto de vista funcional, como seus produtos e serviços, seus procedimentos produtivos, administrativos, financeiros, tecnológicos e comerciais. Inclui também o sistema de tomada de decisões, metodologias e controle e planejamento.
- **Cultura corporativa:** é um conjunto de valores e princípios compartilhados pela maioria dos membros da corporação. Estes valores são, simultaneamente, elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa.
- **Identidade visual:** é o conjunto de signos que traduzem graficamente a essência corporativa. Estes elementos são aplicados segundo um manual de identidade corporativa que determina os usos do símbolo gráfico, das cores e as aplicações em diversas circunstâncias.
- **Comunicação corporativa:** é o conjunto de formas de expressão que apresenta a organização. Todos os atos cotidianos do comportamento de uma empresa são, em última instância, atos de comunicação.

Fascioni (2006, pg.15), define:

“(..) a identidade corporativa é o que uma empresa é, na sua essência. O nome, o ambiente, o atendimento, a missão, a visão, os documentos, a propaganda, são apenas manifestações físicas da identidade, e, mesmo assim, nada garante que essas manifestações sejam fiéis à verdade”

Costa (2003, p.62) afirma que a identidade é o DNA da empresa. E completa *“(.) por isso, e não por outra causa, toda empresa é uma, única, diferente e irrepitível. Este é um potencial inscrito nos cromossomas da organização (..)”*⁶ O autor lembra ainda que a questão da identidade, apesar de fundamental, foi ignorada durante muito tempo pelas empresa e reduzida a simples grafismos.

Fascioni (2006) afirma ainda que a representação gráfica e o nome não são e nem fazem parte da identidade corporativa. Esses elementos são apenas uma tradução da identidade, e, mesmo assim, nem sempre uma boa tradução. Sobre esse aspecto,

⁶ *“Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente irrepitible. Éste es un potencial inscrito en los cromossomas de la organización (..)”*

Costa (2005) afirma: “(..) muitas empresas acreditam que a identidade é uma simples questão de logotipo – ou, o que é pior, crêem que isso é a imagem”⁷

Como conclusão, utilizar-se-á, neste trabalho, o conceito de identidade corporativa definido por Fascioni (2006, p.13): “*Identidade corporativa é o conjunto de características essenciais que tornam uma empresa única, especial, inigualável (...)* A identidade de uma empresa é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações”. Sendo assim, exclui-se do conceito de identidade corporativa a sua marca gráfica, a sua papeleria e tudo o mais de material normalmente considerado como identidade. Esses aspectos, para fins de conceituação, serão aqui considerados como **manifestações físicas da identidade**, e não a própria.

Capriotti (2005) apresenta a identidade corporativa sob duas perspectivas distintas que devem ser consideradas: a filosofia corporativa e a cultura corporativa.

A **filosofia corporativa** refere-se à concepção global da organização estabelecida para alcançar metas e objetivos e é normalmente definida por seus fundadores e executivos. Ela define o âmbito do negócio e estabelece seus limites. A filosofia é geralmente documentada por sua missão, visão e valores corporativos. A **cultura corporativa** é o conjunto de princípios básicos que as pessoas compartilham e aceitam e que servem de orientação para os comportamentos pessoais e grupais. O autor define cultura corporativa como “o conjunto de normas, valores e diretivas de conduta, compartilhadas e não escritas, pelas quais se regem os membros de uma organização, e que se refletem em seus comportamentos”⁸. A cultura corporativa recebe influências da personalidade do fundador e das pessoas-chave; da evolução histórica da organização, seus êxitos e fracassos; da personalidade dos indivíduos e do entorno social.

1.3 Imagem corporativa

Ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas vêem. Ou, em outras palavras, imagem não é o que se diz, mas o que o outro

⁷ “(..)muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos – o, todavía peor, creen que eso es la imagen”

⁸ “el conjunto de normas, valores e pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”

entende. Cabe ao interessado em transmitir a identidade o cuidado para que ela seja bem entendida.

Costa (2003, p.58) atenta para o fato de que o termo imagem é geralmente associado ao sentido da visão, ou, na melhor das hipóteses, às percepções sensoriais. Mas imagem corporativa, para o autor, é muito mais: *“A imagem é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões dessa coletividade”*⁹.

Capriotti (2005) define a imagem corporativa como uma estrutura mental cognitiva. Herreros (apud Capriotti, 2005) afirma que o estudo da imagem corporativa é o estudo de como um indivíduo conhece uma organização. Ele explica que o indivíduo recebe, em sua vida cotidiana, um número exorbitante de informações provenientes de pessoas, produtos ou empresas. Para evitar que a cada contato se tenha que experimentar um novo processo de conhecimento, é necessário que se estruture um processo de simplificação que permita ao indivíduo reconhecer pessoas ou empresas com quem teve algum contato prévio. Assim, entre a informação nova e seu histórico, são outorgadas às pessoas, empresas ou produtos, um conjunto de atributos, traços e características por meio das quais se pode diferenciar um elemento dos demais. Capriotti (2005, p.55) conclui: *“a imagem corporativa de uma organização seria uma dessas estruturas mentais cognitivas, que se forma por meio de sucessivas experiências, diretas ou indiretas, das pessoas com a organização”*¹⁰.

Fascioni (2005) propõe uma analogia simples para entender esses conceitos supondo que a imagem corporativa é como uma tela em branco que as pessoas possuem em suas mentes em relação a uma determinada empresa com a qual ainda não tiveram contato. A imagem é o preenchimento dessa tela, como se fosse um quebra-cabeças. As pessoas vão construindo a imagem com peças que a própria empresa fornece. Se a empresa não sabe muito bem como é a tela original (a identidade), não consegue distribuir as peças corretas para preencher a tela na cabeça das pessoas (a imagem). Isso faz com que se forme uma imagem confusa, onde as peças não se encaixam. Assim, é difícil confiar na empresa e formar uma opinião favorável, pois não há clareza

⁹ *“La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”*

¹⁰ *“La imagen corporativa de una organización sería una de estas estructuras mentales cognitivas, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización”*

e nem coerência. Nesse caso, as características atribuídas a essa empresa durante o processo cognitivo constituem um conjunto de crenças que se possui sobre a organização. Em muitos casos elas podem não corresponder aos atributos que definem a identidade da empresa, gerando uma imagem distorcida.

Cada um dos atributos correspondentes à imagem está diretamente relacionado a um conjunto de **evidências** (tangíveis e comprováveis) e **suposições** (intangíveis). Além disso, Capriotti (2005) lembra que as imagens corporativas das demais instituições do setor também possuem participação essencial na estrutura cognitiva.

Outro aspecto a se considerar é que a imagem é formada por aspectos **cognitivos** (vinculado ao conhecimento real e comprovado das coisas) mas também **afetivos** (de caráter emocional), com influência mútua e íntima.

Mais um ponto destacado por Capriotti (2005) é que, dependendo do grau de importância ou interesse que uma coisa, sujeito, empresa ou situação tem para um determinado indivíduo, a rede de atributos associada pode ser mais ou menos desenvolvida. O grau de desenvolvimento pode se dar por **amplitude** (número de atributos) ou **profundidade** (grau de abstração).

Minguez (1999) define a imagem como “*el conjunto de significados que una persona asocia a una organización*”. Discute ainda que o processo de formação de uma imagem é sempre complexo, pois é o resultado de uma abstração que cada indivíduo forma em sua mente a partir de operações de simplificação com atributos mais ou menos representativos para ele. Estes atributos, são, em sua maioria, provenientes de três fontes de informação: os meios de comunicação de massa, as relações interpessoais e a experiência pessoal. Em resumo, a imagem corporativa é constituída por retalhos do que a empresa é, o que a empresa faz e o que a empresa diz. O indivíduo irá “costurar” esses retalhos de acordo com seus filtros, suas crenças e o conjunto de experiências subjetivas anteriores, que, como afirma Capriotti (2005), caracterizam a imagem corporativa como uma estrutura mental cognitiva.

Ade (2001) conclui: “(...) *identidade é realidade; imagem é percepção. Identidade forma imagem; imagem reflete identidade*”¹¹

¹¹ “(.) *identity is reality; image is perception. Identity shapes image; image reflects identity*”

1.4 As relações entre a identidade e a imagem

Costa (2003) apresenta uma interessante estrutura de transformação da identidade para a imagem corporativa. Na etapa 1, há a identidade objetiva, ou o que a empresa realmente é. Trata-se do conjunto de dados descritivos que definem a sua identidade. Na etapa 2, há a sua personalidade, seu caráter, suas atitudes, sua forma de ser, dados que não estão descritos em seus documentos de identificação. Esses aspectos são descobertos e valorados por ocasião do contato real; a maneira como a empresa se comporta à luz das experiências pessoais subjetivas do indivíduo. A etapa 3 reúne as anteriores (as percepções e experiência) e constrói uma síntese mental que, para o indivíduo, define a empresa. É um conhecimento que permanece na memória do indivíduo e se faz presente quando se fala na empresa ou quando se tem algum contato com ela. Essa figura mental é a imagem. As opiniões e atitudes do indivíduo em relação à empresa em questão é determinada pela imagem mental que ele possui a respeito dela. Ele destaca ainda que a etapa 2 só é atingida se há algum interesse do indivíduo na empresa, e, para chegar à etapa 3, o nível de interesse deve ser ainda superior.

2 GIIC – GESTÃO INTEGRADA DA IDENTIDADE CORPORATIVA

2.1 Breve histórico do desenvolvimento do método

Diante da problemática conceitual bastante polêmica, que contribui para a dificuldade dos empreendedores em gerir a sua identidade corporativa de modo a aprimorar a comunicação empresarial e trazer ganhos ao negócio, a autora elaborou uma tese de doutorado sobre o tema, onde propôs a criação de um índice que mensurasse numericamente a diferença entre o que a empresa é e o que ela parece ser. O método, denominado IFIC – Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa – foi aplicado experimentalmente em 19 empresas de base tecnológica de Florianópolis (Fascioni, 2004). O trabalho cumpriu seus objetivos apresentando diagnósticos completos e apontando para distorções de imagem bastante visíveis. Ocorre que os empreendedores buscaram então informações sobre como corrigir as distorções verificadas. O levantamento bibliográfico apresentou, além das habituais polêmicas em relação aos conceitos, dificuldades em gerir identidades em empresas pequenas e com poucos recursos. Os métodos encontrados focavam muito mais a questão da

identidade visual (muitas vezes confundida com identidade corporativa, como visto anteriormente).

A autora optou por desenvolver o GIIC[®] e aprimorá-lo no decorrer das aplicações. Até o presente momento, o método (pelo menos o módulo Identidade) já foi aplicado em 13 empresas e instituições com bastante sucesso.

O GIIC[®] foi concebido para alinhar a imagem (o que a empresa parece ser) à identidade (o que ela é) de maneira clara e estruturada. Para tanto, o método é organizado em onze módulos independentes, que podem ser aplicados em qualquer ordem (desde que precedidos pelo módulo Identidade) conforme as prioridades e necessidades da empresa.



Figura 1. O Método GIIC[®] e seus módulos

Cada módulo trata de um aspecto referente às manifestações físicas da identidade e é operacionalizado por meio de uma Matriz de Recomendações. A Matriz traduz os critérios relacionados a cada assunto à luz dos atributos essenciais da empresa e serve como referência para todas as ações e comunicações e referentes ao aspecto em questão.

2.2 Módulo Identidade

Uma vez que o problema central da gestão, pelo menos num primeiro momento, é a definição da identidade corporativa de uma empresa, há que se determinar um meio confiável para se obter essa informação, qual seja, a lista de atributos que diferenciam determinada empresa das demais.

Os trabalhos relacionados à comunicação (projetos de identidade visual, jornalismo, relações públicas, propaganda, ambiente, web, etc) baseiam suas estratégias de definição da identidade em entrevistas realizadas com seus clientes, mormente os principais executivos de uma empresa. Nesse(s) encontro(s) são elaborados os *briefings*, onde se busca entender as necessidades da empresa e o que ela pretende comunicar. Ocorre que, por melhor e mais elaborada que seja a estratégia da entrevista, sua prática pode comprometer os resultados. Seguem alguns dos motivos identificados:

- Os gestores tendem a querer enfatizar apenas o melhor da empresa, desprezando os aspectos que não julgam adequados, apesar de existentes.
- Os gestores possuem uma visão parcial da empresa, pois a enxergam apenas de um ponto de vista (o deles). Essa visão é tão incompleta quanto a das secretárias ou a dos estagiários.
- Os gestores podem imaginar que existam respostas “certas” para a pergunta: “quem é a sua empresa?”

O módulo Identidade do método GIIC[®] foi concebido para reduzir essa distorção, fazendo com que todos os colaboradores da empresa (ou pelo menos uma amostra representativa) participem da definição de sua identidade. Realiza-se um workshop de um dia inteiro fora do local de trabalho com a participação de todos ou uma amostra dos *stakeholders*. Por meio de analogias, confrontações semânticas, estudos de caso e representações, o facilitador, vai, na verdade, repetir a mesma pergunta de variadas maneiras: *quais são as características dessa empresa?* É importante que as formas de questionamento sejam variadas para que possam ficar claras as contradições e que os atributos reais sejam enfatizados em várias oportunidades, considerando os aspectos relacionados à filosofia da empresa e sua cultura.. O método utiliza a técnicas de enfoque participativo e visualização móvel e gera um relatório denominado “Identidade Corporativa”. Esse relatório descreve as atividades do workshop e conclui com a definição formal da identidade da instituição, redigida conforme as diretivas

apreendidas durante o trabalho. Por simples que pareça a aplicação do método, é importante destacar que o facilitador que irá orientar o workshop deverá ter profundo conhecimento dos conceitos de identidade e imagem, pois várias vezes os participantes se sentirão tentados a descrever como a empresa deveria ser, e não como ela é. A esse profissional é necessária também a competência em gestão de conflitos e a ampla capacidade de síntese para que o trabalho possa ser bem traduzido, já que a identidade aqui é definida em termos de atributos essenciais e acidentais, conforme explanação a seguir.

Chaui (2005) explica que as coisas possuem alguns atributos necessários (os chamados *essenciais*, pois, sem eles, não se pode chegar a uma definição — a sua ausência impediria a coisa de ser tal como é) e os atributos *acidentais* (sua presença ou ausência não afetam a essência). Na definição da identidade corporativa busca-se sempre os atributos *essenciais*, apesar dos acidentais também serem descritos. Um dos maiores desafios do trabalho é, uma vez descrita a identidade da empresa, diferenciar os atributos essenciais dos acidentais. Os essenciais deverão permanecer fiéis descritores da instituição, a despeito das transformações que ela venha a sofrer ao longo dos anos. Já os atributos acidentais auxiliarão em muito o gestor na tomada de decisões e na gestão da empresa, porém, é de se esperar que eles se alterem ao longo da história, podendo refletir o atual posicionamento da empresa, momentos de crise ou de sucesso, substituições de pessoas-chave, etc.

Assim, todas as ações e comunicações da empresa deverão ser orientadas pela lista de seus atributos *essenciais*. Na impossibilidade de traduzi-los, recomenda-se não contradizê-los. Também aconselha-se evitar a ênfase em atributos acidentais ou que não fazem parte da identidade da empresa, visto que essa atitude não colaborará em nada para a consolidação da imagem corporativa, inclusive, por vezes, prejudicando-a.

À exceção do módulo Identidade, que busca a definição dos atributos essenciais da empresa, todos os demais norteiam o alinhamento entre a imagem e a identidade. Segue a descrição do escopo de cada um.

2.3 Módulo Identidade Visual

Este módulo analisa a atual marca gráfica institucional e dos produtos e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de formas,

cores e tipografia. O módulo prevê também o acompanhamento do desenvolvimento ou redesenho da atual marca gráfica, bem como seu Manual de Aplicações.

É importante ressaltar que o método GIIC[®] é apenas orientativo e não prescinde, de modo algum, da participação de um designer gráfico. O módulo Visual é anterior à criação da marca gráfica e servirá para orientar o designer no seu trabalho, sem, porém, tolhê-lo em suas técnicas e métodos de desenvolvimento. Caso a marca gráfica já exista, o método pode auxiliar a revisá-la, submetendo-a a uma análise crítica. A aplicação do módulo consiste na elaboração de um documento denominado Matriz de Recomendações, cujo objetivo é descrever as recomendações que facilitam o alinhamento entre a identidade corporativa e sua tradução gráfica. Os critérios considerados nesse alinhamento são: formas, cores, tipografia e elementos.

Designers experientes podem construir matrizes mais detalhadas com relação aos critérios, podendo acrescentar recomendações relacionadas ao número de elementos, escalas, e garantir assim que futuros projetos não destoem dos atuais e mantenham coerência com os atributos essenciais da empresa. O detalhamento, porém, não pode ser excessivo, sob pena de limitar a capacidade criativa do designer encarregado de elaborar a marca gráfica. Por simples que pareça, a matriz já provou ter grande utilidade, pois mesmo designers experientes não raro são assaltados pela tentação de inserir “elementos inovadores” em marcas gráficas com o objetivo de diferenciar a sua criação, desviando a prática projetual dos atributos essenciais da empresa. Esses elementos, apesar de graficamente bem resolvidos, às vezes evidenciam características que não representam a essência da instituição. Nos casos mais graves, inclusive, há contradição clara entre a essência e a representação, apesar da solução apresentada atender aos requisitos estéticos e de aplicabilidade. Nesse caso, a matriz serve como uma baliza, uma referência a ser utilizada durante o processo criativo, que irá indicar os caminhos a seguir e aqueles que devem ser descartados.

Ao contrário do que possa parecer, a matriz não serve como uma “receita de bolo”, pois ela depende basicamente das referências do designer que a construiu e da interpretação do designer que irá aplicá-la. Além disso, com uma determinada matriz pode-se obter diversas soluções diferentes e adequadas, garantindo-se, porém, que nenhuma é conflitante com a identidade da empresa. Para um melhor entendimento da construção da matriz, segue o exemplo para uma empresa cujos atributos essenciais identificados no workshop são: séria e formal, perfeccionista, flexível, jovem, discreta, comedida e com forte ligação com a área tecnológica.

Quadro 1: Exemplo de Matriz de Recomendações do Módulo Visual

Critério	Identidade	Recomendações
Formas	Séria e formal, perfeccionista, flexível, comedida	<ul style="list-style-type: none">• As formas devem ser claras e retas, mostrando seriedade e formalidade.• As formas devem demonstrar flexibilidade, adequando-se a tipos diferentes de aplicação.• As formas devem ser exatas, simétricas e alinhadas.• As formas devem apresentar acentuado grau de pregnância.
Cores	Jovem, forte ligação com a área tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• As cores devem ser discretas e relacionadas com a área tecnológica, como o azul e o cinza (prata).• O tom escolhido não deve ser muito escuro (excesso de seriedade), nem muito chamativo.
Tipografia	Flexível, discreta, perfeccionista	<ul style="list-style-type: none">• As fontes utilizadas devem ser limpas (de preferência, sem serifas).• Fontes manuscritas não devem ser utilizadas.

É interessante observar que pode-se elaborar uma matriz de recomendações para a identidade visual da empresa e outra voltada às marcas gráficas dos produtos, sempre seguindo a mesma linha de coerência. Outro ponto a ser destacado é que a matriz não é estática, podendo sofrer alterações e contribuições ao longo de sua aplicação, uma vez identificadas novas referências ou necessidades.

Cabe salientar que há várias soluções possíveis para traduzir graficamente a identidade da empresa, mas o uso da matriz garante que nenhum atributo essencial seja contradito. Como se disse, a matriz não resolve os problemas da prática projetual e muito menos substitui a criatividade e o gênio de um bom designer, porém, garante o alinhamento necessário que pode ser perdido durante o projeto.

Ressalte-se que a matriz pode auxiliar também o designer a “se defender” do cliente que se imiscui em questões técnicas sem o embasamento necessário. Com essa ferramenta simples, o designer consegue demonstrar, com uma linguagem clara e inteligível, que a intervenção sugerida não deve ser aplicada sob pena de prejudicar a comunicação da identidade da própria empresa.

Outro ponto a se destacar é que o módulo Visual pode auxiliar a alinhar as diferentes marcas gráficas dos produtos de forma a evitar a contradição com os atributos essenciais da empresa e com a marca gráfica corporativa.

É comum se observar empresas que, tendo passado por várias administrações, sofrem com a variação de estilos que seus gestores quiseram imprimir como marca de sua atuação. Alguns, por terem o perfil mais arrojado, querem traduzir essa marca de sua personalidade na comunicação visual, mesmo que o perfil da empresa seja mais conservador. É freqüente também se acreditar que projetando uma marca gráfica mais ousada e inovadora, a empresa será vista dessa maneira dali em diante. Ocorre que, se na sua essência, a empresa não possui esses atributos, as suas outras ações e manifestações acabarão por contradizer a marca gráfica, contribuindo para tornar a sua imagem confusa e contraditória. A marca gráfica é apenas uma tradução da identidade da empresa, e não tem o poder de mudar os atributos essenciais apenas com um conjunto de aplicações belas e impressionantes. Por outro lado, uma marca gráfica que consiga sintetizar a essência da instituição de maneira fiel e inequívoca, tem o poder de comunicar de maneira concisa quem a empresa é e contribuir em muito para a construção de uma imagem coerente e clara. Quando isso não ocorre, há o fenômeno que pode ser denominado como *tendências em design de identidade visual*, onde se pode observar, em determinadas épocas, uma profusão de elipses, espirais, esferas e traços orbitais, independente da identidade da empresa que está se representando, fazendo com que as marcas gráficas fiquem parecidas e sem originalidade, além de destoarem completamente de sua essência.

O método que se propõe aqui é simples e de fácil aplicação, podendo contribuir com o aprimoramento do trabalho do designer. Além disso, a ferramenta serve para demonstrar para o público leigo a complexidade do trabalho de criação de uma marca gráfica, que se utiliza de técnicas de semiótica, teoria das cores, elementos tangíveis e intangíveis para traduzir a identidade da empresa. Como apoio à conceituação da solução que o designer apresenta ao cliente, a ferramenta também auxiliar o entendimento da linguagem não verbal traduzida pela marca.

2.4 Módulo Nome

Este módulo analisa a adequação da atual denominação da empresa (e dos seus produtos, departamentos, etc) à sua identidade corporativa. A Matriz de Recomendações aponta os aspectos a serem considerados para um melhor

alinhamento aos atributos essenciais e considera os seguintes critérios: significados e associações, gramática, idioma, uso de siglas e números, comprimento da palavra e composição.

Eventualmente, a empresa pode contratar empresas de pesquisa para a definição do nome, reunir grupos focais para análise das alternativas ou simplesmente avaliar as idéias do próprio empreendedor e sua equipe. Em todos os casos, a Matriz de Recomendações servirá como referência e auxiliará na tomada de decisão.

2.5 Módulo Impressos

Não é infreqüente ocorrer de uma empresa possuir os atributos formal e conservadora como essenciais e utilizar uma linguagem coloquial para a troca de e-mails e correspondências, inclusive com clientes e fornecedores. A correção gramatical, o estilo da linguagem, a estrutura dos documentos e aspectos correlatos são o objeto de análise deste módulo. A sua Matriz de Recomendações traduz os atributos essenciais em termos de fundo, conteúdo/linguagem, tipografia, cores, uso de imagens, gramatura/textura do papel, identificação de autoria e encadernação. O módulo prevê também o acompanhamento do desenvolvimento padrões para documentos.

2.6 Módulo Webdesign

Hoje, praticamente todas as empresas dos mais variados setores precisam estar acessíveis a seus clientes pela Internet, seja para prover informações sobre as suas atividades e produtos, seja para realizar transações comerciais. Ocorre que, sem uma idéia bem clara de seus atributos essenciais, a empresa pode contratar o site web de maneira pontual e construir um espaço virtual que pode nada ter a ver com a sua identidade, chegando, em alguns casos, a contradizê-la.

Este módulo analisa o atual website e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de domínio, conteúdo/organização das informações, uso de imagens, cores, tipografia, usabilidade, relacionamentos, parcerias, compatibilidades, notícias e equipe. O módulo prevê também o acompanhamento do desenvolvimento ou redesign do atual website. O uso dessa ferramenta reduzirá os ruídos na comunicação como, por exemplo, uma empresa se dizer bastante amigável e receptiva, mas obrigar seus visitantes a instalar plug-ins e cookies para só então recebê-los.

2.7 Módulo Apresentações

Muito comuns no ambiente de negócios atual, as apresentações institucionais ou comerciais com o auxílio de laptops e projetores multimídia têm sido cada vez mais freqüentes, sejam para potenciais clientes, sejam para eventuais investidores.

Este módulo analisa as atuais apresentações institucionais e comerciais da empresa e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de padrão gráfico, estrutura e linguagem do conteúdo, uso de imagens, atitudes e vestimenta do apresentador, administração do tempo e habilidade política/relacionamento com a platéia.

2.8 Módulo Ambiente

Assim como o ambiente de uma empresa que trabalha com criação e comunicação não pode se parecer com um hospital, uma empresa que se diz inovadora radical não comunicará coerência se suas instalações forem tradicionais, convencionais, esperadas. É importante que também o ambiente (seja de desenvolvimento, seja de atendimento ou produção) traduza corretamente a identidade corporativa.

Este módulo analisa os ambientes atuais e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de móveis, cores, iluminação, ruídos, áreas de integração, senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de segurança.

2.9 Módulo comunicações

Capriotti (2005) define como públicos de uma organização “todos os grupos de pessoas que tenham algum tipo de interesse similar entre eles com respeito a uma organização, e que podem afetar o funcionamento ou o sucesso dos objetivos de uma empresa”¹².

Inicialmente, a empresa precisa identificar os seus públicos de interesse e selecionar os públicos-chave, adaptando sua comunicação para cada um.

A Matriz de Recomendações então traduz os atributos essenciais em termos de linguagem, mensagem, prazos (antecedência), feedbacks/expectativas, posicionamento, compartilhamento de idéias, transparência, além da organização, armazenamento e compartilhamento das informações. Além disso, dependendo das

¹² “*todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía*”

especificidades do grupo, contempla as áreas específicas de **Relações Públicas**, **Relações com a Imprensa** e **Propaganda**. Os atributos essenciais são traduzidos em termos de confidencialidade, uso da imagem/marca, parcerias, atendimento à imprensa, mensagem, prazos (antecedência e validade da informação), posicionamento em relação aos veículos, comunicação da assessoria com o público interno, organização da informação, responsabilidades, alinhamento ao marketing, parcerias e relações institucionais, objetivos da propaganda, públicos, abordagem, mídia/canais, abrangência, recursos, participação e patrocínio de eventos.

2.10 Módulo Atendimento ao cliente e atitude profissional

O atendimento ao cliente é tão dependente da atitude profissional que optou-se por reuni-los em um único módulo. Aqui são analisadas as práticas atuais de atendimento ao cliente e as atitudes profissionais predominantes e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de recepção, telefone, uso de e-mails e ferramentas eletrônicas de comunicação, visitas (fazer e receber), cartões de visita, conhecimento de produtos, negociação, organização, relacionamentos, hábitos no local de trabalho, vestimenta, brindes, aspectos éticos.

2.11 Módulo Gestão de Pessoas

Este módulo analisa as práticas atuais de gestão de pessoas e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de política de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, critérios de remuneração, treinamento e capacitação, ambiência (integração do colaborador ao ambiente de trabalho), ambiente físico (ergonomia, prevenção de riscos, saúde ocupacional, limpeza), tipos de contrato e benefícios.

2.12 Módulo Produtos

Este módulo analisa os produtos/serviços e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de conceito, materiais, embalagem, documentação, assistência técnica e suporte, logística e distribuição, treinamento, parcerias e ciclo de vida.

2.13 Controle e manutenção

A empresa ainda pode optar por fazer o controle e a manutenção das práticas associadas às Matrizes de Recomendação utilizando a ferramenta denominada Planilha de Controle e Manutenção. Esse instrumento analisa cada aspecto recomendado e atribui uma nota de 1 a 5, conforme as práticas estejam ou não sendo seguidas. As notas mais baixas representam pontos a serem cuidados e que merecem mais atenção. O sistema funciona em regime de auto-avaliação: as equipes de cada setor ou departamento se reúnem periodicamente e preenchem a planilha. Juntas analisam os resultados e planejam ações para que as notas sejam elevadas, algo muito semelhante aos 5S (Cinco Sentos) aplicados em programas de qualidade nas empresas.

O quadro 2 apresenta um exemplo de Planilha de Controle e Manutenção para o Módulo Apresentações que trata das apresentações proferidas por representantes da empresa analisada. Cada questão pede um posicionamento numa escala entre 1 e 5, em relação aos indicadores medidos. As questões descrevem as situações típicas das pontuações 1, 3 e 5. Quando houver diferenças, ou seja, quando alguns itens estiverem sendo mais cumpridos que outros, recomenda-se estabelecer uma posição média. Quando a empresa estiver numa situação intermediária entre duas situações descritas, deve-se pontuar 2 ou 4.

É importante pontuar segundo a realidade atual e não a situação esperada. A manutenção só terá valor se as respostas refletirem as verdadeiras práticas.

Quadro 2: Exemplo de Planilha de Manutenção e Controle (Módulo Apresentações)

AP01	Conteúdo	1	2	3	4	5	Nota:
	Aqui se analisa a maneira como o conteúdo é estruturado e apresentado. Há a utilização de termos não recomendados na Matriz? Como é feita a revisão? Os gráficos e tabelas são inteligíveis?	Raramente um colaborador segue à risca as recomendações da Matriz de Recomendações do Módulo Apresentações.		Boa parte dos colaboradores segue as recomendações, porém, não é raro se encontrar algumas inconsistências, como falhas de revisão ou informações não consolidadas.		O conteúdo está totalmente de acordo com a Matriz de Recomendações e é sempre seguido à risca pelos colaboradores da instituição.	

AP02	Imagens	1	2	3	4	5	Nota:
As imagens são escolhidas de modo a contribuir para o esclarecimento e entendimento do assunto tratado?	As imagens inexistem ou são usadas sem considerar a Matriz de Recomendações.		Boa parte das apresentações utiliza imagens segundo as recomendações, porém, eventualmente observa-se apresentações sem nenhuma imagem.		Todas apresentações são enriquecidas com imagens exatamente de acordo com a Matriz de Recomendações.		

Os códigos AP01 e AP02 referem-se aos critérios 01 e 02 da Matriz de Recomendações do Módulo Apresentações (AP).

Outra observação que vale fazer é que o método GIIC[®] terá mais sucesso se os gestores destacarem um Comitê Gestor de Identidade Corporativa para implementá-lo e gerenciá-lo. Seguem as atribuições e responsabilidades desse Comitê:

- Planejar a implementação do método na empresa (mesmo que seja contratado um consultor externo credenciado, cabe ressaltar que o método é apenas orientativo e necessita de contrapartida interna para a sua implementação).
- Aprovar as Matrizes de Recomendações.
- Garantir que as recomendações estejam sendo seguidas e que a identidade esteja sendo corretamente traduzida em cada um de seus aspectos.
- Divulgar os conceitos relacionados à identidade corporativa e os princípios e objetivos do método GIIC[®].

Convém que os integrantes do Comitê tenham formações diversas e visões diferentes da empresa para que a ferramenta seja melhor compreendida e aplicada. A escolha de representantes de áreas estratégicas pode reduzir as resistências normais em trabalhos desse tipo.

3 CONCLUSÕES

O método é um instrumento poderoso de auto-conhecimento da empresa e importante fonte de informações para apoio à tomada de decisão. A definição de padrões resulta em um aumento na produtividade e redução de custos na elaboração de materiais de divulgação, além de potencializar a visibilidade e melhor compreensão da estratégia da empresa. Além disso, a empresa melhora a sua própria percepção em relação à concorrência, identificando melhor pontos fortes e fracos.

Outro fator importante é a participação de todos os colaboradores no processo, o que também contribui para uma melhor integração e conformidade entre todas as ações e práticas da empresa. Cabe ressaltar que o total apoio da alta direção é fator essencial e indispensável para o sucesso da empreitada.

Sabe-se que a simples aplicação do método não garante que os públicos percebam a empresa em seus atributos essenciais, já que a construção da imagem depende de fatores fora do alcance da empresa, como os filtros pessoais e as experiências cognitivas de cada um. Porém, acredita-se que o alinhamento pode contribuir decisivamente para uma comunicação mais efetiva com todos os públicos, e, conseqüentemente, para a construção de uma imagem mais nítida e coerente.

Cabe ainda ressaltar a importância de disseminar a cultura da identidade corporativa para que todos na empresa possam ter uma perspectiva mais clara em relação à sua participação na construção da imagem.

4 REFERÊNCIAS

ADE, Gerhard. **Brand and identity — the basics**. Disponível em <<http://www.gnade.com/identitybasics.html/>>. Acesso em: 29 jul. 2001.

ALBERT, S. e WHETTEN, D. **Organizational identity**. In Cummings, C.C. and Staw, B. M. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 63-76. 1985.

BALMER, John. **Corporate identity, corporate branding and corporate marketing — seeing through the fog**. *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 2001, pp.248-291. MCB University Press. Disponível em <<http://Branding/Corporate%20identity,%20corporate%20branding%20and%20corporate%20marketing.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2002.

BALMER, John; WILSON, Alan. **Corporate identity and the myth of the single company culture**. International Centre for Corporate Identity Studies. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap3a/id4_m.html> Acesso em: 29 jul. 2001.

BALMER, John. **Corporate identity: past, present & future**. International Centre for Corporate Identity Studies, 1997. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap1/id4_m.htm>. Acesso em: 29 jul. 2001.

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2ª Ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2005.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Atica, 13ª edição, 2005.

CHAVES, Norberto. **La imagen corporativa**. Espanha: Ediciones G. Gilli, 1999.

CHESTON, Allison. **What's next in corporate and brand identity design**. Design Management Journal. Boston: The Design Management Institute Press, Winter 2001.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. 2ª. Ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2003.

FASCIONI, Lígia Cristina. Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa. **Tese de doutorado**, Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2004.

FASCIONI, Lígia. **Gestão Integrada da Identidade Corporativa®: uma ferramenta**. Anais do 3º Congresso Internacional de Pesquisa e em Design, Rio de Janeiro, 12—15 de outubro de 2005. Disponível em <http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/artigo_GIIC_aend.pdf>. Acesso em: 03 fev 2006.

FASCIONI, Lígia. **Quem a sua empresa pensa que é?** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006, 124 p.

GRAY, Edmund; BALMER, John. **Corporate identity: a vital component of strategy**. International Centre for Corporate Identity Studies, 1997. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap4/id4_m.htm> Acesso em: 29 jul. 2001.

HARKINS, Jack, COLEMAN, Owen W. and THOMAS, Gregory. **Commentaries on the state of the art in consulting**. Design Management Journal. Boston: The Design Management Institute Press, Summer 1998. pp. 35-40.

HATCH, Mary Jo and SCHULTZ, Majken. **Relations between organizational culture, identity and image**. European Journal of marketing, Volume 31, 5/6, 1997. MCB University Press. pp. 356-365.

JASSO, Matej. **Corporate identity**. Revista De Sign Um. Design quartely, Slovak Design Center, n. 4, 2000. Disponível em <http://www.sdc.sk/english/cervena/designum_4_2000_e_ci.htm>. Acesso em: 10 ago. 2002.

KIRIAKIDOU, Olivia and MILLWARD, Lynne F. **Corporate identity: external reality or internal fit?** Corporate Communications: An International Journal. MCB University Press. Volume 5, Number 1, 2000. pps. 49-58.

MINGUEZ, Norberto. **Un marco conceptual para la comunicación corporativa**. Revista de Estudios de Comunicación, n. 7, maio 1999. Bilbao: Disponível em <<http://www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer7/z7identidad.html>>. Acesso em: 05 mai. 2002.

SCOTT, Susanne G. **A stakeholder approach to organizational identity**. Academy of Management Review, 2000. Disponível em <http://findarticles.com/cf_0/m4025/1_25/59481949/print.html>. Acesso em: 26 dez. 2001.

Artigo publicado na revista **Conexão – Comunicação e Cultura**
Revista de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul
Volume 5, nº 10, jul–dez/2006 Pgs. 154 a 179