

# Método para definição da identidade corporativa

*Corporate identity workshop*

Ligia Fascioni, Dr. Eng; UNISUL  
[ligia@ligiafascioni.com.br](mailto:ligia@ligiafascioni.com.br)

## Resumo

Definir a identidade de uma empresa é uma das tarefas mais difíceis para um designer. A construção de um briefing, que é o método mais utilizado, privilegia a visão dos gestores da empresa. Essa prática incorpora distorções, pois, muitas vezes, evidencia-se o que o executivo gostaria que a empresa fosse, não o que ela realmente é. Além da visão idealizada, ressalta-se que a identidade é definida do ponto de vista parcial do entrevistado. Para reduzir essas distorções, e partindo-se do princípio de que identidade corporativa é construída por todos os integrantes da empresa, o artigo apresenta um método que já foi aplicado em 19 empresas com resultados muito positivos.

**Palavras Chave:** identidade; corporativa; workshop.

## Abstract

*Defining corporate identity is one of hardest tasks for the designer. Briefing, the most used method, produces a distorted result, since it is offset towards the entrepreneur's point of view. Most of the times, the result of a briefing would be "the company that the interviewed manager would like" instead of "the company it really is". The point of view is very partial and mixed up with an idealistic vision of the corporation. Assuming that a corporate identity results from the efforts and actions of all the employees of a company, this paper presents a new method for defining corporate identity which has already been used in 19 companies with very good results.*

**Keywords:** identity; corporate; workshop.

IMPORTANTE: na parte inferior desta primeira página deve ser deixado um espaço de pelo menos 7,0 cm de altura, medido da borda inferior, no qual serão acrescentadas, pelos editores, informações para referência bibliográfica

**Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**

8 a 11 de outubro de 2008 São Paulo – SP Brasil ISBN 978-85-60186-03-7

©2008 Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil (AEND|Brasil)

Reprodução permitida, para uso sem fins comerciais, desde que seja citada a fonte.

Este documento foi publicado exatamente como fornecido pelo(s) autor(es), o(s) qual(is) se responsabiliza(m) pela totalidade de seu conteúdo.

## **Introdução**

### **Conceituação de identidade corporativa**

A definição da identidade corporativa da empresa é o primeiro passo para pensar a sua gestão, pois o autoconhecimento é imprescindível para que todas as suas ações e comunicações sejam coerentes e sintonizadas. Balmer e Wilson (1998) chamam atenção para o fato de que é 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”.

Capriotti (2005, p. 140) explica:

“a identidade corporativa seria o conjunto de características, valores e crenças com as quais a organização se autoidentifica e se autodiferencia das outras organizações concorrentes no mercado”.

O autor ainda ressalta que a identidade corporativa é a personalidade da empresa e que, por isso mesmo, a definição é ampla e genérica. Ele apresenta duas perspectivas que podem servir de referência na análise da identidade:

1. **Filosofia corporativa:** é a concepção global da organização estabelecida para alcançar metas e objetivos e compreende a missão, os valores e a visão.
2. **Cultura corporativa:** o conjunto de normas, valores e referências de conduta que são compartilhadas pelos colaboradores e refletem seu comportamento, mesmo que não escritas. Essa cultura sofre influências da personalidade do fundador, da personalidade das pessoas-chave, da evolução e história da empresa, dos êxitos e fracassos, da personalidade dos colaboradores e do entorno social.

Costa (2003, p.62) esclarece que “a identidade da empresa é seu DNA. Por isso, e não por outro motivo, toda empresa é única, diferente e irrepetível.” O autor ainda completa que a identidade é a substância que diferencia a empresa das demais e que a cultura é a forma como essa substância se manifesta.

Minguez (1999) afirma que o conceito de identidade corporativa não possui um caráter simplesmente visual (boa parte da literatura utiliza identidade corporativa como sinônimo de identidade visual ou gráfica), pois abarca aspectos culturais, ambientais e de comportamento.

Fascioni (2006) afirma ainda que a representação gráfica e o nome não são e nem fazem parte da identidade corporativa. Esses elementos apenas traduzem a identidade, e, mesmo assim, nem sempre com fidelidade.

Fascioni (2006, p.13) define:

“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 papelaria 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.

### Imagem corporativa

Os termos identidade e imagem corporativas são muitas vezes usados erroneamente como sinônimos. A distinção, porém, é notória: enquanto a identidade trata da realidade interna da empresa, a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma.

Brandt e Johnson (1997) apresentam um quadro bastante esclarecedor sobre as diferenças entre os dois conceitos.

IMAGEM	IDENTIDADE
Aparência	Essência
Ponto de vista dos receptores	Ponto de vista dos emissores
Passiva	Ativa
Reflete qualidades superficiais	Reflete qualidades duradouras
Visão retrospectiva	Visão voltada para o futuro
Tática	Estratégica
Associações existentes	Associações que se quer construir

Quadro 1: Diferenças entre imagem e identidade

Minguez (1999) define a imagem como “o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização”. 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.

Capriotti (2005) lembra que a imagem corporativa é uma estrutura mental cognitiva que se forma por meio de sucessivas experiências, diretas e indiretas, das pessoas com a organização. O autor assinala ainda alguns aspectos que caracterizam a imagem:

- A imagem implica em um certo grau de abstração e anonimato, ou seja, os filtros pessoais são importantes na construção da estrutura cognitiva.
- A imagem se constitui como uma unidade de atributos que estão sempre associados.

- Sempre há uma imagem, mesmo que seja mínima e originada por associação com outras empresas.
- Nenhuma imagem é definitiva.

Costa (2001, 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”.

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 e nem coerência. A reputação da empresa fica prejudicada, pois não se consegue discernir os pontos determinantes para a tomada de decisão. Há casos presenciados diariamente de peças que não se encaixam, como os anúncios milionários dos bancos afirmando que o cliente é especial, enquanto fazem com que eles tenham um tratamento abaixo da crítica, esperando por longos intervalos de tempo para serem atendidos.

## Identidade organizacional

O conceito de identidade organizacional, como demonstram Kiriakidou e Millward (2000), não concorre com o de identidade corporativa. Segundo esses autores, a confusão ocorre devido ao caráter visual e de marketing dado primariamente à questão da identidade corporativa. Nessa abordagem da identidade como um artefato (símbolos, logos, declarações de filosofia e ferramentas motivacionais), o processo de definição se inicia com reuniões com a alta cúpula administrativa onde ocorrem debates, entrevistas e questionamentos sobre onde a empresa deseja chegar, sua identidade desejada e até definições de missão e visão. Essa identidade “desejada” é então comunicada através do simbolismo mais adequado com o objetivo de se obter a imagem mais favorável no mercado e promover uma vantagem competitiva. O que pode ocorrer, causando, muitas vezes, o insucesso dessa empreitada, é que a identidade “identificada” pelo alto escalão nem sempre é a representação genuína da corporação, também e muito significativamente representada pelos seus colaboradores. Via de regra, a identidade corporativa é muito mais eficientemente comunicada através dos pensamentos, ações, comportamentos e interfaces com o mundo externo através destes empregados. O que remete ao conceito de identidade organizacional, que é o conjunto de estruturas que os membros utilizam para descrever o que é central, relevante e distintivo acerca da organização (Albert and Whetten, 1985).

Hatch e Schultz (1997) definem: “*Identidade organizacional refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização. Isto é assumido como um entendimento coletivo e compartilhado dos valores e das características distintas da empresa*”. Complementam afirmando ainda que a identidade organizacional é fortemente baseada em símbolos e significados particulares da empresa, fazendo parte da sua cultura.

Kiriakidou e Millward (2000) concluem ainda que “*a identidade corporativa é a representação tangível da identidade organizacional, a expressão como manifesto no comportamento e na comunicação da organização*”. Scott (2000) define: “*Nós descrevemos a identidade organizacional como emergindo de complexas, dinâmicas e recíprocas interações entre gestores, membros organizacionais e outros stakeholders*”. Resumindo, a gestão da identidade corporativa pode obter vantagens significativas com o entendimento da identidade organizacional da empresa e determinando as discordâncias entre as identidades organizacionais real e desejada.

## **O problema: como definir a identidade corporativa?**

Apesar da evidente importância que a identidade de uma empresa confere a toda sua gestão, o que se observa é um total desconhecimento sobre o assunto. Mesmo em países do primeiro mundo, a identidade não é tratada com a gravidade devida. Basta que se conheça as principais conclusões resultantes da discussão dos maiores especialistas do mundo no *Foro Europeo de Madrid* de 2002 segundo Costa (2003, p. 70):

“Somente as empresas com identidade definida sobreviverão”

“A identidade é o principal ativo de todas as empresas, já que é o único elemento diferenciador entre os competidores. mas há poucas coisas mais difíceis para uma empresa do que definir a sua própria personalidade”

Esse desconhecimento, ainda segundo o autor, provoca um problema freqüente: a contradição entre a identidade objetiva (o que a empresa é na realidade) e a imagem subjetiva (o que a empresa induz o mercado a pensar).

Capriotti (2005), indica que há instrumentos que podem ser utilizados no trabalho de pesquisa para a definição da identidade: questionários, visitas à empresa, observação do ambiente de trabalho, entrevistas pessoais, reuniões grupais (este último, segundo o autor, é um dos mais eficientes).

Por uma questão de custos, praticidade e até de conveniência diplomática, os designers acabam optando pela entrevista pura e simples com os contratantes (em geral, os gestores da empresa) na construção do briefing. Alguns completam o trabalho de determinação da identidade estudando os materiais que a empresa fornece; de todo modo, as distorções são importantes demais para serem ignoradas. Por causa da confusão nos conceitos (inclusive advindos da sua formação), o designer acaba induzindo o entrevistado a manifestar os seus desejos, e não a real identidade da empresa. 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?”

Além disso, nas práticas expostas acima, o conceito de identidade organizacional e a sua importância na construção da identidade corporativa é sumariamente ignorado.

## **Método GIIC® — Gestão Integrada da Identidade Corporativa**

Além da problemática conceitual 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, 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).

Com o objetivo de atender a essa demanda, desenvolveu-se o método GIIC® que vem sendo aprimorado no decorrer das aplicações. 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. A idéia é que, uma vez definida a sua personalidade de uma empresa (Módulo Identidade), ela possa traduzir seus atributos sob dez perspectivas: Nome, webdesign, Impressos, Atendimento, Apresentações, Ambiente, Pessoas, Comunicação, Identidade Visual e Produtos.

O módulo Identidade do método GIIC®, estruturado em um workshop de identidade corporativa, foi concebido para reduzir a distorção dos métodos usuais, fazendo com que todos os colaboradores da empresa (ou pelo menos uma amostra representativa) participem da definição de sua identidade.

A operacionalização faz-se por meio de um workshop de um dia inteiro fora do local de trabalho com a participação de todos ou uma amostra representativa dos stakeholders, incluindo desde o presidente até estagiários e o pessoal da limpeza.

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.

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.

Chauí (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.

O workshop, cuja duração de 5 a 8 horas, dependendo do número de participantes, utiliza-se de 5 tipos diferentes de dinâmicas como forma de mascarar a mesma pergunta: quais são as características da empresa?

- 1. Analogia:** esse tipo de dinâmica pede para que os grupos imaginem que uma empresa em exercícios variados: que características a empresa teria se ela fosse uma pessoa, por exemplo? Seria homem ou mulher? Por quê? Que grau de instrução teria? Qual a situação familiar, financeira, social? Quais seriam seus hobbies? O mesmo poderia ser feito para um animal, um objeto ou uma celebridade, dependendo do perfil da empresa.
- 2. Estudos de caso:** Este tipo de dinâmica apresenta histórias e pergunta aos participantes como a empresa reagiria em determinada situação, como, por exemplo, a contratação ou não de um profissional de excelente currículo, mas que participa de concursos de transformistas; ou ainda uma ex garota de programa. Com esse tipo de exercício pode-se avaliar o comportamento ético, a tolerância à diversidade e outros aspectos correlatos.
- 3. Adjetivos:** Esse exercício pode ser realizado de várias maneiras; pode-se solicitar aos grupos que indiquem adjetivos positivos e negativos; pode-se pedir que os adjetivos sejam listados sem juízo de valor ou ainda experimentar a variação individual, livre ou dirigida (cada pessoa escolhe 10 adjetivos de uma lista de 100). Essa variação se justifica em casos onde o estilo de liderança constrange a livre expressão dos participantes.

4. **Referências e desejos:** Aqui se solicita aos grupos que escolham uma empresa (de qualquer área) que seja alvo de admiração. Eles devem listar também as características dessa empresa pelas quais ela é tão reconhecida. Pode-se observar se há uma observância da concorrência (apesar de não ser obrigatório, é um bom sinal que sejam citadas empresas do mesmo setor, num exercício de benchmarking), se as características admiradas serão ou não conquistadas e se a empresa em questão está atuando para chegar nesses níveis de excelência. Outra dinâmica interessante é solicitar aos participantes que escrevam o que gostariam de ler sobre a empresa em uma manchete de jornal ou revista.
5. **Representações:** Essas dinâmicas solicitam aos grupos para representarem a empresa e o mercado (muitas esquecem de representar os clientes ou os concorrentes) de variadas maneiras, dependendo da área de atuação da empresa analisada. Pode ser com o auxílio de massa de modelar, recortes de revistas ou outros apetrechos; pela criação de um comercial de TV (dramatização), pela criação de um anúncio impresso.

A operacionalização se faz por meio do trabalho em grupos. Após encerrado o tempo planejado para cada atividade, todos se reúnem para debater as respostas e definir um consenso.

O facilitador deverá utilizar toda a sua capacidade de observação para identificar contradições e ênfases, influências ou constrangimentos, registrando todas as impressões no relatório final. Há casos em que o resultado de um exercício é completamente descartado por não refletir a vontade do grupo, que se submeteu a um líder de hierarquia superior. Há casos (raros) também em que o consenso não é atingido (votação não é consenso).

As características mais marcantes, que aparecem em boa parte das dinâmicas e de maneira enfática e incontestável integram o conjunto dos atributos essenciais da empresa. As demais, colhidas ao longo do trabalho, que refletem acontecimentos atuais, crises ou programas em andamento, que se contradisseram ou que foram esquecidas, passam a fazer parte das características acidentais.

Pelo evidente volume de informações proveniente do encontro, faz-se necessária uma síntese representativa e fiel à empresa, já que para resultados mais práticos e eficientes, sugere-se limitar a 10 ou 12 atributos essenciais.

Após a conclusão do relatório, há uma apresentação final a todos os participantes, bem como a entrega das versões impressa e eletrônica para posterior consulta.

## Conclusões

Qualquer que seja o resultado, recomenda-se que todas as ações e comunicações da empresa sejam 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.

O método já foi aplicado em 19 empresas com um índice de satisfação próximo dos 90%. Testemunhos de empresários apontam o método como uma poderosa ferramenta de gestão, com diretivas importantes que facilitam não só a comunicação visual, mas também o planejamento estratégico, os planos de comunicação, a política de gestão de pessoas, o desenvolvimento de novos produtos e, principalmente, o posicionamento da empresa.

## **Referências**

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.

BALMER, John; WILSON, Alan. **Corporate identity and the myth of the single company culture**. University of Strathclyde International Centre for Corporate Identity Studies, 1998. Disponível em <[http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680060401\\_ref.html](http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680060401_ref.html)> Acesso em: 01 mar. 2008.

BRANDT, Marty e JOHNSON, Grant. **Power Branding: building technology brands for competitive advantage**. Probrand, 1997.

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2<sup>a</sup> ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005.

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

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. 2<sup>a</sup> ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

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

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.

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://ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>>. Acesso em: 29 fev. 2008.