

¹ Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC (Gestão do Design). Publicações mais recentes: FASCIONI, Lígia C. *Quem a sua empresa pensa que é?* Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006, p. 124. FASCIONI, Lígia C. *Índice de fidelidade à identidade corporativa*: uma medida entre o ser e o parecer. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 3., 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 12 a 15 de out. 2005. *E-mail*: ligia@ligiafascioni.com.br

Resumo

Em tempos de valorização da marca, observa-se uma crescente confusão entre esse termo e identidade corporativa. O presente trabalho esclarece as diferenças de 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

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

Key words

Corporate identity; brand; image.

Caminho para a gestão integrada da

Lígia Cristina Fascioni ¹

IDENTIDADE CORPORATIVA

I N T R O D U Ç Ã O

A definição de identidade corporativa da empresa é o primeiro passo para pensar 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 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 as 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 à instituição, à corporação, à empresa e companhia para designar conceitos semelhantes. Inevitavelmente, a ampla variedade de terminologias 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.

S O B R E A
D E N O M I N A Ç Ã O
D O S U J E I T O

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, em que *corporação* é sinônimo de empresa ou companhia.

A palavra *instituição* é mais utilizada coloquialmente para designar associações sem fins lucrativos e mais voltadas 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; sua 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.

IDENTIDADE
CORPORATIVA

S O B R E A D E N O M I N A Ç Ã O D A F U N Ç Ã O I D E N T I F I C A D O R A

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

Chaves (1999) acredita que a palavra *comunicação* parece mais apropriada, por se tratar de uma atividade concreta e bem definida. Alguns autores, porém, acreditam que o termo *identidade* é o mais adequado para a questão, atentando para o fato de que a expressão *comunicação corporativa* possui significado diverso no meio.

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 a expressão inglesa *corporate identity* é geralmente usada como referência para entidades comerciais e empresas manufactureiras, 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 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.

A expressão *identidade corporativa* é, muitas vezes, confundida com identidade visual e mesmo com o conceito de marca corporativa. Há várias empresas oferecendo serviços relativos à identidade corporativa que, na verdade, são

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

especializadas em criação e aplicação de marcas gráficas. Olins (apud BALMER; 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”. Lux (apud BALMER; 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.*” 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 *stakeholders*.²

Balmer e Wilson (2001) chamam a 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*”.

Capriotti (2005) explica: entende-se por identidade corporativa a personalidade da organização. Essa personalidade é consequência de sua história, de sua ética e de

² *Stakeholders*: todas as pessoas impactadas pelas ações da empresa: colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, etc.

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 auto-identifica e se auto-diferencia das outras organizações concorrentes em seu mercado.”

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. 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. Esses 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. Esses 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 apresentam a organização. Todos os atos cotidianos do comportamento de uma empresa são, em última instância, atos de comunicação.

Fascioni (2006) 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. (p. 15).

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 irrepetível. Este é um potencial inscrito nos cromossomos da organização.” O autor lembra ainda que a questão da identidade, apesar de fundamental, foi ignorada durante muito tempo pelas empresas 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 são uma boa tradução. Sobre esse aspecto, 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.”

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 são 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 todo o material normalmente considerado como identidade. Esses aspectos, para fins de conceituação, serão aqui considerados como *manifestações físicas da identidade*.

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” (p.).

A cultura corporativa recebe influências da personalidade do fundador e das pessoas-chave, da evolução histórica da organização, de seus êxitos e fracassos; da personalidade dos indivíduos e do entorno social.

I M A G E M C O R P O R A T I V A

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 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.”

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

“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.”

seu histórico, são outorgadas às pessoas, às empresas ou aos 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.”

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 sua mente 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-cabeça. 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, cujas peças não se encaixam. Assim, é difícil confiar na empresa e formar uma opinião favorável, pois não há clareza 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 (vinculados 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 associados 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 um processo 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. Esses atributos são, em sua maioria, provenientes de três fontes de informação: meios de comunicação de massa, relações interpessoais e experiência pessoal. Em resumo, a imagem corporativa é constituída por retalhos do que a empresa é, do que a empresa faz e do 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.”

AS RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE E 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; é a maneira como a empresa se comporta à luz das experiências pessoais subjetivas do indivíduo. A etapa 3 reúne as anteriores (as percepções e a 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 são determinadas 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.

GESTÃO INTEGRADA DA IDENTIDADE CORPORATIVA (GIIC)

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 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 Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa (IFIC) 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



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 são referentes ao aspecto em questão.

M Ó D U L O I D E N T I D A D E

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 de 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*, buscando-se 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 GIIIC® foi concebido para reduzir essa distorção, fazendo com que os colaboradores da empresa (ou pelo menos uma amostra representativa deles) participem da definição de sua identidade. Realiza-se um *workshop* de um dia fora do local de trabalho com a participação de todos ou uma

amostra dos *stakeholders*. Por meio de analogias, confrontações semânticas, estudo de casos 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 técnica 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 diretrizes 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 são necessárias também competência em gestão de conflitos e 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 outros atributos chamados acidentais (sua presença ou ausência não afeta a essência). Na definição da identidade corporativa, buscam-se sempre os atributos essenciais, apesar de os 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 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.

MÓDULO IDENTIDADE VISUAL

Esse 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 GLIC® 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 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 e 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 de a 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, podem-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.

Critério	Identidade	Recomendações
Formas	Séria e formal, perfeccionista, flexível, comedida	• 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	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	As fontes utilizadas devem ser limpas (de preferência sem serifas). • Fontes manuscritas não devem ser utilizadas.

Quadro 1: Exemplo de matriz de recomendações do Módulo Visual

É interessante observar que se pode 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 destacar 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 a empresa, na essência, 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 o que 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, independentemente da identidade da empresa que está

representada, o que torna as marcas gráficas 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 auxilia no entendimento da linguagem não verbal traduzida pela marca.

M Ó D U L O N O M E

Esse 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 de sua equipe. Em todos os casos, a Matriz de Recomendações servirá como referência e auxiliará na tomada de decisão.

M Ó D U L O I M P R E S S O S

É freqüente 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 dos aspectos correlatos são o objeto de análise desse 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 de padrões para documentos.

MÓDULO WEBDESIGN

Hoje, praticamente, todas as empresas dos mais variados setores precisam estar acessíveis a seus clientes pela internet, seja para prover informações sobre suas atividades e seus 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.

Esse 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.

MÓDULO APRESENTAÇÕES

Muito comuns em ambientes de negócios atuais, as apresentações institucionais ou comerciais com o auxílio de *laptops* e projetores multimídia são cada vez mais freqüentes, seja para potenciais clientes, seja para eventuais investidores. Esse 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.

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.

Esse 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.

MÓDULO COMUNICAÇÕES

Toda empresa precisa se comunicar, basicamente, com dois grandes grupos de interesse: o público interno (funcionários, colaboradores, acionistas, parceiros) e o público externo (clientes, comunidade). Para a comunicação interna, a Matriz de Recomendações para Comunicação Interna, traduz os atributos essenciais em termos de linguagem, mensagem, prazos (antecedência), *feedbacks*/expectativas, posicionamento, compartilhamento de idéias, transparência, além da organização, do armazenamento e do compartilhamento das informações. A Matriz de Recomendações para Comunicação Externa 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.

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. O módulo 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.

MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS

Esse 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.

MÓDULO PRODUTOS

Esse 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.

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 Sentidos) 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 entre duas situações descritas, deve-se pontuar 2 ou 4.

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

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 o 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 observam-se apresentações sem nenhuma imagem.	Todas as apresentações são enriquecidas de imagens exatamente de acordo com a Matriz de Recomendações.			

Quadro 2: Exemplo de planilha de manutenção e controle (Módulo Apresentações)

Os códigos APo1 e APo2 referem-se aos critérios o1 e o2 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 sejam 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.

CONCLUSÕES

O método é um instrumento poderoso de autoconhecimento da empresa e importante fonte de informações para apoio à tomada de decisão. A definição de padrões resulta no aumento na produtividade e na redução de custos na elaboração de materiais de divulgação, além de potencializar a visibilidade e a melhor compreensão da estratégia da empresa. Além disso, a empresa melhora a sua percepção em relação à concorrência, identificando melhor pontos fortes e pontos 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.

R E F E R Ê N C I A S

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

ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, C. C.; STAW, B. M. (eds). *Research in organizational behaviour*, Greenwich: JAI Press, CT, v. 7, p. 63-76, 1985.

BALMER, John. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, MCB University Press, v. 35, n. 3/4, p. 248-291, 2001. Disponível em: <<http://Branding/Corporate%20identity,%20corporate%20branding%20and%20corporate%20marketing.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2002.

_____. *Corporate identity: past, present & future*. International Center 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.

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

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 13. ed. São Paulo: Ática, 2005.

CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa*. Barcelona: G. Gili, 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*. Buenos Aires: La Crujia, 2001.

FASCIONI, Lúgia 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. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – UFSC, Florianópolis, 2004.

_____. Gestão integrada da identidade corporativa®: uma ferramenta. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 3., 2005. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 12 a 15 out. 2005. Disponível em: <http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/artigo_GIIC_aend.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2006.

_____. *Quem a sua empresa pensa que é?* Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

GRAY, Edmund; BALMER, John. *Corporate identity: a vital component of strategy*. International Center 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.; THOMAS, Gregory. Commentaries on the state of the art in consulting. *Design Management Journal*, Boston: The Design Management Institute Press, p. 35-40, Summer 1998.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, MCB University Press, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

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; MILLWARD, Lynne F. Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, MCB University Press, v. 5, n. 1, p. 49-58, 2000.

MINGUEZ, Norberto. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de Estudios de Comunicación*, Bilbao, n. 7, maio 1999. Disponível em: <<http://www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer7/z7identidad.html>>. Acesso em: 5 maio 2002.

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