

# Método participativo de definição da identidade corporativa

*Participative method for corporate identity definition*

Ligia Fascioni, Dr. Eng; UNISUL  
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 com sucesso em 23 empresas de diversos portes.

**Palavras Chave:** definição; identidade; corporativa; imagem, 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 23 companies with very good results.*

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

# 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. Assim, enfatiza-se a diferença fundamental entre identidade corporativa e identidade visual: enquanto a primeira é o que a empresa é, a segunda traduz a forma como a empresa é representada graficamente.

TIPO DE IDENTIDADE	DESCRIÇÃO
Corporativa	Conjunto de atributos intangíveis (psicológicos) que definem quem a empresa é.
Visual	Representação gráfica que, se bem construída, traduz os atributos da identidade corporativa da empresa. Inclui também as aplicações da marca.

**Quadro I.** Diferenças entre Identidade Corporativa e Identidade Visual

### *Atributos da identidade corporativa*

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 deve-se buscar sempre os atributos essenciais, apesar dos acidentais também serem considerados. Um dos maiores desafios do trabalho é, uma vez descrita a identidade da empresa, diferenciar os atributos essenciais dos

acidentais. Os essenciais são os que permanecem fiéis descritores da instituição, a despeito das transformações que ela venha a sofrer ao longo dos anos. Já os atributos acidentais auxiliam 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.

ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO
Essenciais	Relacionados à personalidade, representam a essência e praticamente não mudam. Sofrem apenas variações sutis de ênfase ao longo do ciclo de vida.
Acidentais	Relacionados às manifestações físicas, materiais, conjunturais. Mudam com frequência e se adequam às diversas fases do ciclo de vida da empresa .

**Quadro 2.** Atributos da Identidade Corporativa

### *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 a se construir

**Quadro 3.** 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:

1. A imagem implica em um certo grau de abstração e anonimato, ou seja, os filtros pessoais são importantes na construção da estrutura cognitiva.
2. A imagem se constitui como uma unidade de atributos que estão sempre associados.
3. Sempre há uma imagem, mesmo que seja mínima e originada por associação com outras empresas.
4. 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.

## 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”. E mais:

“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 de tempo, econômica e 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.

Como geralmente o trabalho é feito quando se precisa elaborar ou redesenhar a marca gráfica da empresa, estudos adicionais focados no aspecto gráfico também são comumente feitos. Assim, alguns profissionais buscam encontrar características convergentes ou divergentes nas marcas dos concorrentes, de maneira que o foco fica muito mais fora do que dentro da empresa. Há casos em que a fundamentação do trabalho é baseada em pesquisas de imagem, confundindo completamente os conceitos. Não é possível definir a identidade de uma empresa baseando-se unicamente no que ela parecer ser.

Outra confusão que acontece com certa frequência é focar a identidade na marca gráfica da empresa. Como já esclarecido no capítulo anterior, a identidade é construída pelo conjunto de características próprias da empresa (desejáveis ou não). A marca é uma entidade concebida para seduzir e encantar, de maneira que ela possui apenas características positivas. É claro que não se recomenda enfatizar atributos politicamente incorretos no design de uma marca, mas, se eles existirem, devem ser considerados na análise, até para não



ênfatar uma contradição (exemplo: empresa com problemas éticos salientar o atributo ética com destaque sobre os demais).

Outro fato comum é a empresa ou seus gestores acharem que a identidade da empresa já está definida apenas porque ela tem missão, visão e valores definidos no plano estratégico. Ocorre que a definição da missão, da visão e dos valores sofre um pouco dos mesmos problemas das entrevistas com os executivos (idealismo, visão parcial, confusão entre desejos e fatos) quando a empresa ainda não conhece a sua identidade. Os valores definem o que é importante para a empresa, não a sua identidade. O planejamento estratégico é uma ferramenta importantíssima para a gestão da empresa, principalmente se elaborado depois que a identidade for definida.

Outro método empregado em alguns casos ocorre quando a empresa precisa fazer uma campanha institucional e contrata uma agência de propaganda para fazer o trabalho. Não é raro que os atributos a serem enfatizados na campanha sejam definidos numa reunião de *brainstorming*. Essa técnica pode levar à ênfase de atributos que nada têm ter a ver com a realidade da empresa, conduzindo-a, em alguns casos, a situações de contradição semântica.

Pode-se também definir a identidade da empresa com um longo período de convivência, observando detalhes, relacionamentos, atitudes, reações e históricos, porém, isso pode demandar um tempo nem sempre disponível. Além do mais, as conclusões seriam bastante intuitivas e dependeriam muito das oportunidades de convivência e do contexto em que o trabalho foi realizado.

Como se pode observar, definir a identidade de uma empresa é um desafio de difícil execução. Há a questão da urgência (geralmente os gestores dispõem de um espaço de tempo reduzido para o trabalho); há a questão dos custos (nem sempre há recursos suficientes disponíveis) e ainda a questão da qualificação, perfil, formação e imparcialidade do profissional que conduz os procedimentos. Há que se ressaltar também os estilos de liderança presentes na empresa, que podem fazer prevalecer o ponto de vista do gestor a despeito da realidade da organização.

O quadro comparativo a seguir mostra as várias formas de se definir a identidade corporativa de uma empresa, bem como suas vantagens e desvantagens.

MÉTODO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Entrevista com executivos	Rápido e barato	Visão parcial e ide
Estudo da concorrência	Rápido e barato. Fornece dados interessantes para a estratégia.	Não define a identi
Pesquisa de imagem	Fornece dados interessantes para a estratégia.	É caro. Não define no que ela realmen
Definição de atributos baseados em objetivos	Rápido e barato.	Não define a identi
Basear-se no planejamento estratégico (missão, visão, valores)	Aproveita dados do planejamento estratégico.	A missão nem sem intenção, não um fa importante para a e
Convivência e Observação	Fornece dados interessantes e pode reduzir bastante as distorções se o trabalho for bem feito.	É caro e demanda

**Quadro 4.** Vantagens /desvantagens dos vários métodos de definição da identidade

## Método GIIC<sup>®</sup> — 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 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<sup>®</sup> que vem sendo aprimorado no decorrer das aplicações. O GIIC<sup>®</sup> 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 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<sup>®</sup> 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. Todos os colaboradores da empresa devem participar (de diretores a faxineiros; de gerentes a estagiários). Se esse número exceder 35 pessoas (maior grupo que um facilitador consegue gerenciar sem prejuízo da observação e do conteúdo), pode-se optar por uma das alternativas:

- Definir uma amostra representativa para participar do evento, com colaboradores de todos os níveis hierárquicos.
- Realizar vários workshops até cobrir toda a empresa (podem ser separados por unidades, departamentos, gerências, etc).
- Realizar vários workshops com amostras representativas em várias unidades de negócios.

É importante que todos os funcionários sejam representados pelos motivos que seguem:

Primeiro, porque eles são a empresa. Uma empresa, qualquer que seja, é constituída de pessoas. Paredes, móveis e equipamentos não produzem nada sozinhos.

Segundo, porque somente com a participação de todos (ou uma amostra representativa) é possível examinar a empresa do lado de dentro sob todos os pontos de vista de quem a constitui.

Terceiro, porque leva em consideração o que boa parte do que os muitos métodos ignoram: que a identidade corporativa é fortemente dependente da identidade organizacional.

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.

Uma questão bastante importante a considerar é que os participantes devem estar cientes e devidamente informados sobre a importância de sua contribuição na discussão e qual é o objetivo do evento. Para tanto, é importante uma palestra preliminar de cerca de 20 minutos, que apresenta os principais conceitos relacionados à identidade corporativa, a importância da participação de cada um na construção da identidade da empresa e sua influência na imagem. Na apresentação é imprescindível deixar claras as regras do jogo:

- As respostas referem-se ao que a empresa é, não o que ela deveria ou gostaria de ser.
- Os trabalhos devem ser realizados em equipe; as respostas serão apresentadas a todo o grupo, que deverá debater e obter consenso para cada resultado.
- As equipes devem se recombinar a cada tarefa, de maneira que todos tenham a oportunidade de trabalhar com todos.
- Cada cartão deve ser usado para uma palavra ou expressão, escrita em letra de forma.
- Para a realização das tarefas, as equipes podem optar por sair da sala, mas devem se comprometer a voltar no tempo previsto.
- A administração do tempo é responsabilidade conjunta do facilitador e dos participantes. Discussões importantes não devem ser interrompidas, porém, todos devem estar cientes do impacto do atraso nas tarefas seguintes. Para facilitar, um quadro com o cronograma das tarefas deve estar visível a todos. Outra idéia é imprimir o cronograma no verso dos crachás de identificação.
- Votações só serão realizadas quando o consenso for impossível. Deve-se usar esse expediente apenas em último caso, quando não houver mesmo outra solução. O fato deve ser descrito no relatório e a análise levará esse conflito em consideração.

O método utiliza as técnicas de enfoque participativo e visualização móvel; com o auxílio de um painel de papel *craft* afixado a uma das paredes com fita crepe (onde todos possam ver) onde fichas de cartolina são coladas (podem ser usados anéis de fita crepe ou o painel pode receber uma camada spray de cola post-it). Dessa maneira, todos têm oportunidade de visualizar as

respostas e podem entrar num consenso sobre as que deverão permanecer e as que serão descartadas.

Há que se prever também atividades individuais, para dar chance de manifestação a pessoas mais tímidas ou que se sintam um pouco intimidadas pela presença de superiores hierárquicos da organização. Essas serão realizadas apenas com formulários a serem preenchidos anonimamente.

Algumas formas de representação não-verbal também são aplicadas, como, por exemplo, a construção de modelos com massa de modelar e materiais alternativos ou painéis montados a partir de recortes de revistas. Pode-se, dependendo do perfil da empresa, propor um exercício de dramatização com as equipes.

O relatório resultante do trabalho 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 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.

O workshop pode ter duração entre 5 e 8 horas, dependendo do número de participantes. O conjunto de dinâmicas a ser aplicado depende do perfil de cada empresa, do tempo disponível, das condições do local escolhido para o workshop e do estilo do grupo que irá participar.

As dinâmicas são divididas em 5 categorias (metáforas, adjetivos, referências, estudos de caso e representações) e devem ser combinadas conforme a análise do facilitador. O workshop deve contemplar todas as categorias.

**1. Metáforas:** As metáforas e analogias possuem limitações, mas ainda são uma das melhores formas de se expressar de maneira simples e que todos compreendam. A escolha das metáforas é bastante reveladora para uma empresa, e discussões sobre assuntos fundamentais são discutidos com mais leveza por causa do suporte que a metáfora proporciona.

Segue um quadro com exemplos de metáforas que podem ser utilizadas. Costuma-se utilizar as três primeiras em praticamente todos os trabalhos e as demais são escolhidas de acordo com a cultura e a área de atuação da empresa. Pode-se criar novas metáforas de acordo com a necessidade e o contexto.

METÁFORA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
Pessoa	Se a empresa fosse uma pessoa, quem seria? Relacione as características dessa pessoa com as da empresa. Seria um homem ou uma mulher? Qual a idade? Tem filhos? Qual o estado civil, profissão, hábitos, hobbies, manias, situação financeira, como se parece fisicamente (gorda, magra, bonita, feia, alta, baixa, óculos, etc). Qual é seu estilo?	Essa metáfora, por sua complexidade, não deve ser a primeira do workshop. O perfil revela muito sobre a ousadia e o conservadorismo da instituição, se ela é mais ou menos amigável, o quanto a estética é importante, se é gregária, se assume compromissos, etc
Objeto	Se a empresa fosse um objeto, qual seria? Que características que ele possui em comum com a empresa? Por que ele foi escolhido?	Aqui podem aparecer várias contradições. Empresas que se acham inovadoras acabam escolhendo objetos primitivos ou tradicionais, etc. Também é possível verificar a facilidade de acesso, a portabilidade, a multidisciplinaridade, a valorização da estética e da função, entre outros pontos.
Animal	Se a empresa fosse uma animal, qual seria? Que características esse animal possui que também descrevem a empresa?	Esse exercício pode revelar conformidade com as regras (cavalos, cachorros), visão privilegiada (aves), agressividade, capacidade de adaptação, entre outras. Em todos os casos, uma análise bem detalhada pode revelar muitas características importantes.
Celebridade	Se a empresa fosse uma celebridade (não precisa ser artista; basta alguém muito conhecido), quem seria? Quais as características dessa pessoa famosa que a aproximam da empresa?	Essa escolha revela a atenção aos parceiros e concorrentes. Praticamente em todas as áreas há referências importantes e bastante conhecidas, mas muitas das empresas ignoram a existência delas ou nem se lembram.
Comida	Se a empresa fosse comida (pode ser um prato ou apenas um alimento), qual seria? Que características ela possui que a empresa compartilha?	Essa é uma metáfora interessante, pois a forma como o prato é servido revela muitas coisas. Se é um prato sofisticado, para poucos, ou é um prato popular. Se é caro ou barato. Se é simples (um pé de alface, por exemplo) ou mais complexo (um prato de um chef famoso).

Signo	Se a empresa tivesse um signo, qual seria? Que características esse signo possui que descreve bem a empresa?	Aqui, o facilitador deverá fornecer descrições detalhadas de cada signo para os participantes, já que dificilmente todas as pessoas terão conhecimento aprofundado sobre o tema.
Esporte	Se a empresa fosse um esporte, qual seria? Que características esse esporte possui que também servem para descrever a empresa?	Mais revelações são feitas: se o esporte é mais popular ou elitizado; se exige equipamentos especiais ou não; se é jogado em grupo ou individual; se a partida é longa ou curta; se exige preparo físico, estratégia, sorte.
Veículo	Se a empresa fosse um veículo, qual seria? Que características ele possui que também são adequadas à empresa?	O veículo é terrestre, aéreo ou aquático? É popular ou de muito caro? É de uso coletivo ou individual? Tem autonomia para ir longe ou só anda por perto? Qual a complexidade da sua pilotagem? E a sua manutenção?
Construção	Se a empresa fosse materializada por uma construção civil, o que seria? Um ponte, um túnel, um estádio, uma igreja, um shopping, uma cabana, um clube, um hotel, uma muralha, um forte, etc? Que características essa construção possui que também descrevem a empresa?	Certamente, essa metáfora pode revelar muito sobre a empresa; se a construção é sólida, antiga, ou se é leve, contemporânea. Quanto de tecnologia se utiliza na sua construção; se é uma edificação para muitos ou poucos; se é imponente ou simples; se está em bom estado ou precisando de reparos.

**Quadro 5.** Sugestões de metáforas a serem utilizadas no workshop

Certamente pode-se criar uma série de outras metáforas: bebidas, móveis, peças de roupa e acessórios, brinquedos, lugares. Algumas podem ser específicas para a área de atuação da empresa, como, por exemplo, um software, um modelo de tênis, um modelo de computador, uma revista, etc.

No caso da pessoa, que é a metáfora mais complexa, as equipes respondem a questão separadamente (cada característica em uma ficha). Depois, as fichas são todas misturadas e afixadas no painel agrupadas por assunto. O facilitador deverá então obter o consenso de todo o grupo para determinada característica. Para tanto, recomenda-se que o sexo da pessoa seja deixado por último, pois costuma ser o item mais polêmico. Se não há consenso, a característica é eliminada do quadro. O resultado é a descrição da pessoa-empresa com todos os seus atributos.

As demais dinâmicas, por serem mais simples, não precisam de uma resposta só (até porque esse tipo de consenso causa discussões acaloradas e toma bastante tempo). Nesse caso, basta que as respostas de cada equipe sejam afixadas de forma organizada no painel e que ninguém possua restrições a

quaisquer das características. Por exemplo, se uma equipe escolheu um canivete suíço por achar que a empresa realiza várias tarefas diferentes, alguém pode discordar e mostrar, por meio de argumentos, que as várias tarefas pertencem todas a uma só família e não são tão diversas assim. O debate pode levar à retirada do objeto ou de apenas uma de suas características, desde que todos estejam de acordo.

Observa-se, nos trabalhos realizados, como as pessoas vão materializando e entendendo melhor a instituição, suas dificuldades, suas limitações, suas qualidades, mesmo que de uma maneira indireta. Essas dinâmicas também permitem que se identifique contradições (quem se achava muito acessível e popular, começa a perceber que não é bem assim; quem se achava muito inovador e ousado se dá conta que o comportamento da empresa corrobora esses atributos) e ênfases (empresas para as quais a estética é um fator determinante expressam isso em quase todas as metáforas; empresas mais despojadas, voltadas primordialmente à função operativa, são coerentes nas suas escolhas).

**2. Adjetivos:** Pode-se utilizar a forma convencional de perguntar os atributos da empresa de maneira aberta, para depois classificá-los de positivos ou negativos conforme consenso. Porém, em geral, essa dinâmica provoca polêmicas que não acrescentam muito à discussão. O formato mais utilizado na aplicação do método GIIC® atualmente, é realizar a tarefa de maneira individual, já que todos tiveram a oportunidade de mostrar suas preferências em grupo nas dinâmicas anteriores.

Assim, fornece-se uma lista e uma caneta a cada um dos participantes. Eles deverão escolher 10 adjetivos que NÃO descrevem a empresa (a confrontação semântica é utilizada para que eles tenham que meditar mais a respeito das respostas, e não respondê-las de forma automática e fortemente influenciados pelas dinâmicas anteriores). Essa dinâmica não toma muito tempo (cerca de 10 minutos), é útil para se detectar contradições e ênfases, além de dar oportunidade aos mais tímidos de se manifestar. Em alguns casos, onde o estilo de gestão intimida a participação dos colaboradores (percepção devidamente registrada no relatório), essa atividade é fundamental.

No relatório, apresenta-se os mais votados e se analisa as respostas em relação às dinâmicas anteriores.



**3. Referências e desejos:** Aqui se solicita a cada equipe que escolha uma empresa (de qualquer área) que seja alvo de admiração. Elas devem listar também características dessa empresa que a tornam tão reconhecida (uma ficha com o nome da empresa e mais 3 a 5 fichas com características).

Pode-se observar se as equipes reconhecem os outros atores na sua área de atuação, além de concorrentes (apesar de não ser obrigatório, é um bom sinal que sejam citadas algumas empresas do mesmo setor, num exercício de *benchmarking*).

Para a definição do consenso, primeiramente, os participantes deverão concordar que as empresas escolhidas realmente possuem as características apresentadas (uma equipe pode dizer que a *Amazon* faz um trabalho social relevante e alguém do grupo discordar dessa informação, por exemplo). Num segundo momento, o grupo deve dizer se a empresa cuja identidade está sendo pesquisada tem interesse em possuir a característica admirada com o mesmo grau de excelência (há trabalhos em sustentabilidade admirados, mas esse objetivo pode estar fora do foco da empresa em questão). Por último, os participantes devem indicar se já se iniciou o processo de caminhada rumo à excelência para cada um dos atributos desejados.

Em muitos casos, essa é a primeira vez que o grupo se dá conta de que deseja um cenário, mas não está trabalhando pró-ativamente para construí-lo.

**4. 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 elaboração de um anúncio impresso (muitas empresas que se consideram amigáveis e acessíveis acabam se esquecendo de colocar endereço, telefone ou qualquer outra forma de contato).

**5. Estudos de caso:** Este tipo de dinâmica apresenta histórias e pergunta aos participantes como a empresa reagiria em determinada situação. Com esse tipo de exercício pode-se avaliar o comportamento ético, a tolerância à diversidade e outros aspectos correlatos.

Exemplos de estudos de caso:

a) A empresa XXX precisa contratar um funcionário e aparecem 3 candidatos. Os três são muito discretos, mas fazem revelações na entrevista. O primeiro, com o melhor currículo de todos, confessa que participa de concursos transformistas como *Drag Queen* em alguns finais de semana; a segunda, uma mulher, também possui um excelente currículo, revela que se prostituiu no passado para pagar sua formação; o terceiro candidato possui um currículo bom (porém, menos brilhante que os dois primeiros), mas não fez nenhuma confissão bombástica. Como a empresa XXX trata a questão?

b) A empresa YYY está passando por um momento difícil e recebe uma vantajosa proposta de fornecimento. O contrato é muito importante, o potencial de crescimento é grande e os lucros farão diferença para a sobrevivência da empresa YYY. Por meio de contatos, a empresa YYY descobre que esse cliente está envolvido em negócios escusos, incluindo superfaturamentos e licitações marcadas para atendimento a órgãos do governo. Como a empresa YYY trata a questão?

É importante que o facilitador ressalte que não existem respostas certas ou erradas neste trabalho. A equipe deve representar a realidade. As respostas pode prever condicionantes, caso o grupo julgue necessário. Em muitas ocasiões as equipes relataram casos parecidos que já haviam acontecido na empresa. Estudos de caso como os relatados acima podem revelar padrões de comportamento nem sempre politicamente corretos. Nesse caso, o alerta que se faz à empresa que alguns atributos não devem ser mencionados com muita ênfase, sob pena deles serem usados contra a organização, no caso de uma situação desfavorável vir à tona.

### *Relatório final*

O relatório final deverá conter a descrição e análise de cada uma das dinâmicas (costuma-se incluir fotos e imagens). 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.

A empresa poderá então usar o documento como referência estratégica para todas as manifestações físicas da sua identidade (marca gráfica, website, atendimento ao cliente, ambiente, plano de comunicação, etc). Seus atributos essenciais e acidentais devem ser usados no planejamento estratégico para fins de alinhamento.

## 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 23 empresas com um índice de satisfação próximo dos 90%. Testemunhos de empresários apontam o método como uma poderosa ferramenta de gestão, com diretrizes 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.

Como desvantagens, observa-se que o procedimento ainda possui um investimento alto para algumas organizações, em especial as de pequeno porte, já que o facilitador necessita ser muito bem qualificado e deverá empregar na tarefa um número expressivo de horas (de 50 a 80, dependendo do porte da empresa); também há alguma dificuldade em se aculturar os empresários para um trabalho desse tipo, uma vez que o contato inicial geralmente ocorre quando a organização necessita de um serviço de design gráfico e a definição da identidade não resulta numa marca nova (o trabalho precisa ser contratado posteriormente).

Por ora, o custo financeiro é o fator que tem se mostrado mais preponderante para impedir a popularização do método. Pesquisas com interface web têm sido iniciadas com o objetivo de reduzir o tempo e o investimento, mas ainda encontram-se em estado bastante incipiente.

**Data de remessa:** 6 de fevereiro de 2009.

**Lígia Fascioni** é Engenheira Eletricista (UFSC, 1990), Mestre em Automação e Controle Industrial (UFSC, 1996), Especialista em Marketing (ESAG, 2000) e Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas (UFSC, 2003). Atuou por 10 anos em empresas de base tecnológica, principalmente nas áreas de automação, robótica e aviônica, passando depois a trabalhar na área de marketing corporativo e consultoria. Possui trabalhos publicados sobre o tema identidade corporativa em eventos científicos e revistas de negócios. É autora dos livros “*Quem sua empresa pensa que é?*” (2006) e “*O design do designer*” (2007) pela Editora Ciência Moderna (RJ). Mantém um site especializado em identidade corporativa e design ([www.ligiafascioni.com.br](http://www.ligiafascioni.com.br)) e escreve semanalmente nos sites [www.acontecendoaqui.com.br](http://www.acontecendoaqui.com.br) (especializado em comunicação e marketing) e [www.design.com.br](http://www.design.com.br) (especializado em design). Atua como palestrante, consultora de empresas e professora convidada em cursos de graduação e pós-graduação de marketing e design.

#### **Informações pessoais**

Rua Lauro Linhares, 635 – A3/402 Trindade

88036-001 Florianópolis, SC

[www.ligiafascioni.com.br](http://www.ligiafascioni.com.br) | [ligia@ligiafascioni.com.br](mailto:ligia@ligiafascioni.com.br)

## 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**. 2ª ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005.

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

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. 2ª 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.