

COORDENAÇÃO

EMÍLIO TÁVORA VILAR

DESIGN

ETAL

DEZ PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS



D. QUIXOTE

# GESTÃO DA IMAGEM: O DESIGN COMO RECURSO ESTRATÉGICO

**Emílio Távora Vilar**

## Introdução

É da autoria de um designer a primeira referência formal à gestão integrada da imagem como área de intervenção do design no domínio das empresas. Em 1964, o termo *corporate identity* e o conceito que lhe estava subjacente traduziam para Walter Margulies um novo racional: enquadrar uma actividade que, tendo partido de um enfoque específico nos elementos gráficos identificadores das empresas, se começava a estender aos outros aspectos «controláveis» das comunicações empresariais.

São várias as razões que explicam a crescente importância desta «gestão da identidade» e o alargamento da acção do design nesse contexto. Em primeiro lugar, a identidade passa a estar no centro das comunicações da empresa e, nesse sentido, a conversão da identidade em elementos comunicáveis torna-se essência da própria comunicação organizacional. Depois, são ainda apontados como motivos justificativos desta alteração de postura face ao mercado: a necessidade de diferenciação, originada pela crescente concorrência; a diminuição do ciclo de vida dos produtos; uma maior segmentação; o incremento das fusões, aquisições e privatizações, a diversificação e a desregulamentação; o aumento do custo dos *media* e o reconhecimento do valor das comunicações integradas; a internacionalização crescente e a globalização.

A gestão da relação comunicacional entre empresas e mercado é hoje uma função indispensável à formação da imagem que se pretende projectar. E o seu campo de actuação alargou-se: de uma actividade centrada na *empresa* passamos a uma actividade de âmbito e fins mais abrangentes, que envolve agora todo o tipo de *organizações*, de natureza privada ou pública, com ou sem fins lucrativos; como consequência, os *clientes* convertem-se em *públicos*, para incluir consumidores, eleitores ou utentes; a *venda* dá lugar à *promoção de comportamentos* – de consumo, cívicos ou culturais e, por fim, a persecução de *rentabilidade* é substituída pela *realização de objectivos*, que tanto podem ser financeiros como políticos ou sociais.

O contributo do design no processo de construção da imagem é instrumental: passa por tornar consistentes com a estratégia e objectivos da organização o sentido, o desempenho e a aparência dos seus produtos e serviços, ambientes e comunicações. Ao intervir de forma directa sobre as componentes formais (planeadas) da organização, o designer assume a responsabilidade de traduzir visualmente o que esta produz ou diz; à gestão cabe adoptar uma perspectiva global da comunicação, baseada na premissa de que em tudo o que diz, faz ou produz a organização está inevitavelmente a declarar quem é, que valores defende e para onde quer ir.

A multiplicidade de funções frequentemente atribuídas ao design – geralmente pelos próprios designers – é em si controversa pela excessiva ambição que muitas vezes encerra. Quando a dimensão da gestão é adicionada à discussão, a já difícil integração e articulação funcional desta actividade no quadro das diversas actividades que compõem uma organização torna-se ainda mais complexa. Esta problemática é debatida no primeiro ponto deste texto, onde se caracteriza o actual paradigma da *gestão do design* face ao seu percurso recente, onde se define a função, se justifica a sua relevância e se descrevem as áreas e limites de actuação.

No ponto seguinte, dedicado à *gestão da imagem*, são enunciadas as valências atribuídas à imagem, é destacada a importância da

sua monitorização num contexto de mercado e descrito o processo da sua formação. São ainda sistematizados os seus principais determinantes e proposta uma distinção em três categorias: imagem funcional, imagem social e imagem intencional.

A terceira e última parte do texto centra-se na *imagem intencional* da organização, mais propriamente nas suas componentes passíveis de intervenção operacional. Aborda-se o conceito de identidade, distinguindo-se a perspectiva *organizacional* (centrada no interior da organização) da vertente *projectada*, que assume a visão comunicacional necessária ao enquadramento da função do design. Desenvolve-se em seguida o campo da identidade visual, decorrente das opções estratégicas da organização e do quadro de referência definido pelo seu posicionamento. Em termos específicos, analisa-se a relação entre design e identidade visual, relevando o seu contributo ao nível da imagem gráfica, enquanto núcleo identificador da organização, e é ainda referida alguma evidência empírica existente neste âmbito.

O texto termina com uma síntese conclusiva, onde se resume a prestação do design para a imagem da organização e se sublinha a importância da sua gestão integrada.

## 1. Gestão do design

No contexto das organizações, a gestão do design enquanto área de actuação autónoma com funções específicas é relativamente recente<sup>1</sup>. A gestão do design preocupa-se directamente com a

---

1 Data de 1966 a primeira tentativa de enquadramento do conceito e a sua primeira definição formal: «The function of defining a design problem, finding the most suitable designer and making it possible for him (or her) to solve it on time and within an agreed budget» (Farr, 1966). De então para cá, tem-se assistido ao progressivo alargamento do âmbito da gestão do design, desobrigando a função das preocupações eminentemente projectuais e passando a envolver a política comunicacional, o comportamento organizacional, a inclusividade, entre outras disciplinas que saem do estrito campo do design. Uma discussão abrangente e profunda sobre a matéria pode ser encontrada na obra de referência *Design*

formulação da política de design, com a articulação da sua função com as outras funções dentro da organização e com a identificação das áreas relevantes de actuação. As dimensões em que intervém – e a natureza e grau dessa intervenção – diferem em função do tipo de organização e sector em que se insere.

Ao assumir o design como parte integrante das dinâmicas organizacionais, a gestão tem, em primeiro lugar, de determinar quais os aspectos relacionados com o design verdadeiramente importantes para a organização, considerando tanto o seu funcionamento interior como a sua acção exterior. Isto permite enquadrar uma política expressa que guia todas as actividades de design de acordo com objectivos próprios – para onde os esforços devem ser dirigidos – e parâmetros efectivos – contra os quais os resultados possam ser medidos<sup>2</sup>.

O lugar que o design ocupa na estrutura organizacional depende do conjunto de actividades para que é solicitado e do número de áreas que abrange, podendo existir como função autónoma ou não<sup>3</sup>. O modelo tradicional de abordagem à gestão do design

*Management: A Handbook of Issues and Methods*, coordenada por Mark Oakley, que reúne 45 artigos dedicados ao tema.

2 Uma política de design deve definir: 1) as áreas de especialidade necessárias e o nível de participação relativa; 2) o tipo e natureza dos resultados a alcançar, em termos absolutos e enquanto contributo para outras actividades ou cursos de acção; 3) o tipo de abordagem – integrada ou fragmentada – consoante se pretenda ou não a projecção de uma identidade única; 4) o grau e periodicidade das mudanças a implementar; 5) o recurso a designers internos ou externos. Mais sobre este tópico em Topalian (1990).

3 Enquanto função autónoma, o contributo positivo do design depende de uma estratégia adequada e de objectivos claros – definidos em termos de resultados a atingir e não em termos de características específicas ou indiciando soluções, sob pena de se esvaziar antecipadamente o processo de design e de, nesse passo, se eliminarem muitas abordagens potencialmente úteis. A sua integração efectiva com as outras funções da organização implica a atribuição de responsabilidade decisória e executiva ao nível do planeamento, administração, monitorização e controlo da actividade. Quando não existe como função autónoma, a posição do design na hierarquia institucional é influenciada por dois factores: a sua função específica e o departamento de que depende, seja o marketing, a investigação e desenvolvimento, a produção ou as operações.

propõe que a função *design* esteja orgânica e operacionalmente a par das áreas de *produção* e *marketing*. Este triângulo interfuncional procura ligar estrategicamente concepção, produção e mercado, e relaciona variáveis de índole financeira, social, cultural e estética<sup>4</sup>.

Tal modelo é actualmente considerado algo restritivo face às novas realidades, ao reflectir preferencialmente o paradigma do *design* industrial<sup>5</sup>. Se, no sector industrial, as funções do *marketing* e produção são necessariamente próximas, noutro tipo de sector esta relação pode não ser evidente e o modelo tem necessariamente de acomodar outras ligações; a gestão do *design* não se confina hoje à actividade específica de desenvolvimento de produtos ou serviços, como sustenta o paradigma que Lorenz descreve (1991: 24), mas preconiza a agregação de todas as actividades que afectem os seus desempenhos e a sua aparência.

Esta nova orientação ganha relevo a partir do início dos anos 80, quando o *design* passa a ser considerado um elemento contributivo dos processos de planeamento organizacional e chave para a indispensável diferenciação de produtos, serviços e marcas, imposta pela pesquisa segmentada e pela necessidade de se obterem *vantagens competitivas* em face de um duplo constrangimento: o aumento exponencial da concorrência e o abrandamento do crescimento económico.

Mais recentemente, a perspectiva do *design enquanto diferenciador* – ou mesmo a pretensa visão da profissão como especialmente dotada para a abstracta tarefa de *resolução de problemas* – passa a ser substituída pela ideia de uma actividade vocacionada para a *criação de valor*, ao contribuir de forma integrada para a

4 Cf. Lorenz (1991: pp. 24-28).

5 Propostas alternativas de modelos de gestão do *design* podem ser encontradas no artigo seminal de Dumas e Mintzberg (1991). Estes autores propõem uma sistematização dos modelos em quatro versões distintas: *Design Abrangente* (Função Singular), *Design Decomposto* (Funções Isoladas), *Design Dominado/Visionário* (Liderado) e *Design Cooperativo* (Funções Interactivas). Para uma discussão teórica sobre a ligação entre *design* e gestão, ver Sebastian (2005).

redução de custos – pela optimização de processos e por via de um mais eficaz aproveitamento dos recursos disponíveis – e para a melhoria da prestação de produtos ou serviços – através da intervenção sobre os seus atributos técnicos, do aperfeiçoamento da sua qualidade funcional e potenciando, sempre que aplicável, as suas funções de estima.

De acordo com esta abordagem, o design passa a ser encarado enquanto vector cultural da organização, a sua função constitui-se como mecanismo coordenador de todos os elementos *projectáveis* e a sua gestão torna-se responsável pelo interface físico entre a organização e os seus públicos preferenciais<sup>6</sup>. A gestão do design centra-se assim sobretudo nos elementos que relacionam a organização com o exterior – no planeamento das coisas que produz ou utiliza, dos serviços que presta, daquilo que distribui, dos meios com que comunica – e na forma como as suas actividades são apreendidas.

A necessidade de recorrer ao design assenta basicamente em quatro áreas: produtos e serviços, espaços e equipamentos, sistemas de comunicação e informação e identidade visual. Esta classificação implica necessariamente sobreposições, uma vez que as áreas estão naturalmente interligadas. O reconhecimento dessa realidade impõe uma gestão integrada das áreas, ponderada em função dos seus predomínios relativos, no pressuposto empírico de que tudo na organização a representa e comunica.

Por este motivo, nenhuma entidade se pode permitir ignorar as impressões que cria: tudo o que faz, mostra ou diz, directa ou indirectamente, intencional ou inconscientemente, atinge inevitavelmente as pessoas com quem interage – cada um dos públicos

---

<sup>6</sup> A gestão é ainda responsável pela promoção de uma permanente dialéctica entre os públicos e a organização. Os *públicos* são compostos por todas as pessoas com quem, de uma forma ou de outra, a organização entra em contacto. Muitos destes estão próximos e têm um relacionamento especial com ela – designam-se como grupos de interesse ou públicos preferenciais («*stakeholders*») e incluem clientes, concorrentes, fornecedores, comunidades locais. Outros não são tão chegados, como os líderes de opinião, legisladores, jornalistas, analistas, associações e público em geral.

com quem se cruza forma a sua opinião baseada na totalidade de *sinais* que a organização difunde. Não sendo realista pretender que a comunicação seja totalmente controlável ou sequer pensar que se pode fazer de forma mutuamente exclusiva (ou seja, isolando as *audiências*), resta à organização procurar estratégias que minimizem o impacto dos factores que a possam afectar negativamente e que simultaneamente permitam proteger e reforçar a sua imagem<sup>7</sup>.

## 2. Imagem

A imagem de uma organização é algo influente: determina a forma como esta é percebida e como as pessoas se relacionarão com ela. Requer, por isso, uma atenção particular e uma gestão dedicada<sup>8</sup>.

A importância dada à imagem releva de se acreditar na sua capacidade para afectar atitudes que, por sua vez, influenciam comportamentos (Vilar, 2006). À imagem são atribuídas uma série de valências instrumentais: fomentar atitudes e sentimentos positivos; permitir a diferenciação; auxiliar a interpretação, processamento e recuperação da informação; criar razões para a adesão, aquisição ou utilização e facilitar essa decisão. Na base deste conjunto de faculdades está a convicção de que as acções têm habitualmente por suporte uma imagem – uma *realidade* construída mentalmente – composta por crenças e sentimentos e abstraída num conjunto de simplificações (Boulding, 1956)<sup>9</sup>.

---

7 O reconhecimento de que cada um dos diversos públicos formará a sua opinião com base na totalidade de impressões transmitidas e, neste sentido, a necessidade de uma imagem genérica consistente e comum a todos não obsta a que os principais esforços de comunicação da organização devam ser dirigidos aos segmentos/grupos sociais cujo comportamento mais determine o seu sucesso.

8 As organizações que se dedicam exclusivamente à gestão da *realidade*, concentrando-se apenas no seu desempenho, na presunção de que este é mais importante e de que acabará inevitavelmente por ser reflectido, acreditam num mundo onde a comunicação existe numa espécie de vácuo: imune à realidade exterior, à actividade dos outros e à idiosincrasia própria.

9 Esta perspectiva implica admitir que: 1) a imagem *pertence* efectivamente ao receptor, e não àquele que a transmite; 2) é decisiva a contribuição do receptor na

Uma imagem é a representação mental de um conjunto de associações com significado; no caso de uma organização, a imagem concretiza-se no grupo de descritores que na nossa mente a identificam e definem: atributos físicos e simbólicos, factos e opiniões, benefícios e sentimentos, personalidades, situações e ambientes, grafismos. As imagens formam-se, desenvolvem-se e alteram-se em função da nossa própria experiência ou através dos estímulos resultantes das acções de comunicação.

Os *determinantes* da imagem podem ser agrupados em três grandes áreas: uma primeira, associada ao comportamento e desempenho da organização, que resume os modos de actuar estabelecidos por políticas funcionais e estratégicas, e que se traduz como *imagem funcional*; uma segunda, ligada a factores mais subjectivos, como a cultura e a ideologia organizacionais, as imagens internas (i.e., a percepção e identificação dos públicos internos com a organização) e o relacionamento com a sociedade, que significará uma *imagem social*; e uma terceira área, configurada nas comunicações e identidade visual, resultantes de políticas formais (geralmente identificadas como *políticas de imagem da organização*) e que representa a *imagem intencional* que a organização pretende projectar (Villafañe, 1998; Vilar, 2006). A síntese destas três *imagens* – funcional, social e intencional – constituirá a imagem da organização, que varia ainda consoante o público, cuja perspectiva está a ser avaliada e em função da contribuição marginal das variáveis de contexto<sup>10</sup>.

conceptualização dos estímulos recebidos; 3) a sua validade não é posta em causa pelo facto de poder basear-se em convicções erróneas ou imprecisas (Vilar, 2006).

10 A imagem depende também de um conjunto de factores de referência extrínsecos à organização: o país de origem, a imagem do sector, o contexto, a conjuntura, a comunicação indirecta expressa por terceiros. Estas variáveis constituem-se muitas vezes em conceitos sintetizadores de uma série de crenças, geralmente estereotipadas, e podem actuar como filtro através do qual a entidade é percebida. Actualmente, por causa da internet, a comunicação expressa por terceiros, sobretudo a veiculada nas redes sociais, tem cada vez maior presença e torna-se cada vez mais preponderante.

### 3. Imagem intencional

Em rigor, uma organização não pode criar uma imagem – a imagem não é o que a organização pensa, mas o que o público acredita ou sente acerca da organização: a partir da sua observação e experiência; a partir do que sabe sobre o seu desempenho; através daquilo que ouve a organização dizer de si mesma e do que os outros dizem dela.

No entanto, embora a imagem *pertença* ao público, a organização pode intervir sobre os seus elementos determinantes<sup>11</sup>. Assim, uma vez que a imagem externa da organização depende sobretudo dos factores relacionados com o seu desempenho e identidade (e depende também da forma como estas dimensões se articulam e são comunicadas) é sobre estes que se operam as maiores intervenções. Todavia, numa perspectiva transversal a todos os sectores de actividade, é geralmente sobre a gestão da *identidade* que incide a responsabilidade executiva pela imagem intencional da organização, com particular destaque para as componentes de natureza operacional que permitem intervenção estratégica, como o posicionamento e a identidade visual.

#### A identidade projectada

Os conceitos de identidade e imagem são frequentemente confundidos e os seus termos muitas vezes empregues de forma indiferenciada<sup>12</sup>. Para este facto concorre a circunstância de a própria

11 No plano específico das empresas, estes são sobretudo os factores ligados ao *marketing-mix* – o conjunto de variáveis a partir das quais se operacionaliza a estratégia de *marketing*, tradicionalmente: produto, preço, distribuição e comunicação.

12 Um modelo que estabelece a relação entre os conceitos de identidade (emissão) e de imagem (recepção) e enquadra as influências exteriores pode ser encontrado em Vilar (2006: pp. 76-77). Ao reconhecer a diversidade de públicos a que a organização se dirige e os vários factores intervenientes nesse processo, o modelo propõe-se representar a natureza relacional, dinâmica e evolutiva do conceito de imagem. Nele, a identidade da organização, em permanente adaptação às circunstâncias,

designação *identidade* encerrar alguma ambiguidade, ao aludir aos atributos intrínsecos de um indivíduo ou organização e, em simultâneo, ao conjunto dos seus signos identificadores. No plano da gestão, a identidade precede sempre a imagem: numa organização consiste naquilo que é central (a sua essência), distinto (o que a diferencia das outras) e permanente (que exhibe uniformidade ao longo do tempo); sintetiza a forma como a organização se vê a si própria e como gostaria de ser vista no exterior, resulta da experiência acumulada desde a sua fundação e traduz-se no conjunto de traços que os seus membros utilizam para caracterizar a forma como encaram o trabalho que desenvolvem (Fombrun, 1996). A identidade é assim determinada pela cultura organizacional mas também pela declaração de *missão*, onde se articula a filosofia e se define o posicionamento da organização; pelas políticas formais, que definem a sua orientação e a estrutura adoptada e pelos sistemas de controlo e condução da estratégia. Para além destes factores, a identidade da organização é ainda definida pelos símbolos que escolhe para se fazer representar e que expressam visualmente a imagem que ambiciona ter.

Em contraste com a perspectiva organizacional da identidade<sup>13</sup>, a *identidade projectada* tem o seu enfoque na ligação entre a organização e o exterior, e é conceptualizada como uma função da gestão. Adquire carácter operacional ao considerar a identidade como

influências, condicionantes exteriores e a um constante efeito de retorno, funciona como o estímulo que provoca uma experiência no receptor (i.e., a própria imagem), mediada por este (pelos seus processos perceptivos, cognitivos e atitudes) e pela natureza das acções da organização, que permitem destacar estratégica e intencionalmente este ou aquele traço específico.

13 Na bibliografia sobre os aspectos organizacionais e comportamentais, a discussão sobre identidade desenvolve-se em redor do conceito de *organizational identity*, enquanto na bibliografia de marketing encontramos preferencialmente o termo *corporate identity*. A identidade organizacional refere-se àquilo que os indivíduos percebem, sentem e pensam acerca da organização a que pertencem: representa um entendimento, partilhado por todos, das características e valores que distinguem a organização; a vulgarmente designada como *identidade corporativa*, que preferimos denominar como *identidade projectada*, centra-se na relação da organização com o exterior.

um *processo*: o meio pelo qual a estratégia da organização pode ser transmitida aos seus públicos, com o objectivo de estabelecer uma imagem externa favorável. Esta é a abordagem geralmente adoptada por quem tem uma perspectiva *comunicacional* da identidade, nomeadamente pelos designers e por aqueles com responsabilidades executivas na gestão da sua vertente visível.

## Posicionamento

Embora a intervenção do design se reporte normalmente à representação física da organização, o seu território imaginário é enquadrado pelo conceito de posicionamento<sup>14</sup>. Ao enunciar a relatividade da imagem da organização em função das suas próprias dimensões e ao situá-la no espaço onde concorre, o posicionamento acrescenta à identidade um quadro de referência, indispensável à génese de qualquer desenvolvimento projectual.

O posicionamento permite à organização estabelecer duas coisas: a identificação inequívoca do seu objecto social e a sua diferenciação junto do universo onde se integra. Esta abordagem está claramente associada a uma gestão intencional da imagem, ao assumir que a inexistência de quaisquer acções deliberadas nesse sentido não obsta a que cada organização tenha sempre um posicionamento na mente do público, seja este pretendido ou não<sup>15</sup>.

14 Abordagem originalmente desenvolvida, a partir de 1972, por Al Ries e Jack Trout (2000) como uma estratégia criativa que, não prosseguindo o desenvolvimento de algo novo ou diferente, se concentra na *manipulação* e (re)consolidação das ligações percebidas entre produtos (marcas, organizações, pessoas) e associações (atributos e benefícios). Na base do conceito está o reconhecimento de que as *marcas* ocupam geralmente posições na mente do público e que, deste modo, a cada uma pode corresponder uma imagem (posição) distinta que permita a sua diferenciação. O posicionamento foca-se no que constitui a *realidade subjectiva* dos *produtos*, por oposição a uma concentração na sua *verdade objectiva*.

15 A intencionalidade e o objectivo da acção estão patentes na definição de posicionamento proposta por Kotler: «The act of designing the company's offering and image so that they occupy a distinct competitive position in the target customers' minds» (2009).

O posicionamento surge como resposta a dois tipos de situação: por um lado, a necessidade de uma diferenciação efectiva na era dos *me too products* e o reconhecimento de que esse objectivo pode ser conseguido através de uma *posição* relevante e distinta; por outro lado, a urgência de uma maior eficácia da comunicação, numa sociedade em que o excesso de informação é limitador (e desvirtuador) dessa eficácia.

A estratégia de posicionamento constitui a base do programa de design, ao definir o conceito da organização, dos seus produtos, marcas e serviços e ao determinar as suas *promessas*. Este processo começa pelo estabelecimento da posição relativa face à *concorrência*, conseguido através do confronto directo das diferenças mais importantes (perceptualmente mais valorizadas) relativas a atributos, benefícios, ocasiões de uso, tipo de utilizadores, categoria, relação qualidade/preço. O êxito da estratégia delineada depende ainda da eficácia na transmissão da posição pretendida – comunicação e desempenho devem identificar e sustentar a diferença escolhida de uma forma consistente e proactiva<sup>16</sup>. Finalmente, para se constituir como uma real orientação para a acção, o posicionamento precisa do suporte das políticas de identidade e de uma tradução visual eficaz nos seus programas específicos.

## **Identidade visual**

No centro da imagem projectada pela organização encontra-se a sua identidade visual. Enquanto manifestação física da imagem intencionada, a identidade visual deve assegurar o inequívoco reconhecimento da organização, provocando ao mesmo tempo a automática evocação da sua actividade; deve ainda procurar garantir um significado consensual, suscitar sentimentos positivos

---

16 Em geral, as estratégias de posicionamento passam pela procura da liderança (perceptual e efectiva) em factores como a dimensão, o preço, a qualidade, a rapidez, a conveniência, a tecnologia, a inovação, a flexibilidade, a relação com o consumidor, o prestígio, o *know-how* ou o valor.

junto do público-alvo, contribuir para a criação de empatia e de uma predisposição favorável e originar boas referências por parte dos *media* e do público em geral (Henderson e Cote, 1998). A identidade visual procura sobretudo a criação de familiaridade, no pressuposto de que as pessoas tendem a favorecer as entidades que (re)conhecem e de que gostam. Além destas funções primordiais, a identidade visual pode ainda constituir-se ela própria como *associação* da imagem<sup>17</sup>, por analogia, alegoria, lógica, de forma emblemática ou simbólica (Villafañe, 1998).

A identidade visual decorre necessariamente das opções da organização no que respeita à comunicação do seu posicionamento estratégico e permite-lhe mostrar a forma como as suas diferentes partes se ligam entre si. A função do design neste processo passa por tornar visível – ou invisível – o tipo de relação pretendido e por assegurar as *distâncias* relativas deliberadas.

A organização visual traduz geralmente a escolha em termos de estrutura de identidade: *monolítica*, quando a mesma denominação e estilo visual identifica toda a organização, independentemente da maior ou menor proximidade das áreas onde intervém; *individual*, quando a organização opera através de uma série de marcas, produtos, ou serviços autónomos, intencionalmente não aparentados entre si ou relacionados consigo própria; *endossada*, quando existe deliberada associação entre o nome da organização e a denominação dos seus produtos ou subsidiárias<sup>18</sup>.

Adoptar uma perspectiva abrangente na definição e enquadramento do conceito de identidade visual implica admitir que todos

---

17 De acordo com a definição adoptada de imagem enquanto conjunto de associações com significado.

18 Na estrutura *monolítica*, o todo partilha o sucesso ou insucesso de cada uma das partes; na *individual*, a organização cria marcas à medida de cada produto ou serviço e institui a autonomia da sua gestão e dos seus ciclos de vida; na opção *endossada* é adoptada uma estratégia intermédia onde coabita a independência de produtos, serviços, organizações (e respectivos mercados) e um conjunto de valores e objectivos comuns. Uma caracterização completa dos três tipos de identidade, as suas origens, objectivos e análise comparativa pode ser encontrada em Villafañe (1998).

os elementos visíveis e projectáveis da organização (produtos, instalações, comunicações, vestuário) concorrem para a sua imagem. Não obstante esse facto, os contributos relativos têm necessariamente impactos diferentes. Nesse sentido, é geralmente comum atribuir ao seu núcleo identificador – nome, símbolo, logótipo, cor – uma função sintetizadora da identidade e conceder-lhe, por isso, um papel central no processo de formação da imagem<sup>19</sup>; de entre todos os componentes do sistema de identidade que identifica e representa a organização é sobre este conjunto de variáveis que se concentram os maiores esforços e onde a intervenção do design é mais evidente.

A importância da *imagem gráfica* e dos elementos visuais *permanentes*, em comparação com outros componentes de funções pontuais ou alcance relativamente efémero, não releva tanto de quaisquer qualidades intrínsecas – apesar de algumas serem

---

19 O nome, o símbolo e logótipo e a paleta de cores associada estão no centro do sistema gráfico que configura a identificação visual permanente da organização; em situações onde a distinção entre produtos ou serviços é difícil, estes podem tornar-se a sua principal fonte de diferenciação. O nome está na base de toda a comunicação; idealmente será distinto, relevante, memorizável e flexível (i.e., não inviabilizador de extensões sectoriais ou geográficas). Os símbolos agregam determinantes funcionais e formais, e podem – por si só – assegurar a familiaridade necessária; a sua virtude está na potencial universalidade (i.e., na capacidade para contornar barreiras linguísticas), mas esta valência constitui simultaneamente um problema de design, uma vez que os símbolos podem adquirir significados adversos consoante o contexto cultural onde se inserem ou revelar-se de difícil reconhecimento quando não articulados com um nome – é, aliás, relativamente comum a recordação equívoca, ou seja a associação de um símbolo à entidade errada (Henderson e Cote 1998; Vilar, 2006). Para ultrapassar estas limitações, os designers preconizam geralmente uma aplicação conjunta símbolo/logótipo ou, como aparenta ser a tendência recente, apenas a utilização deste último. Enquanto representação gráfica do nome da organização, o logótipo obedece a princípios projectuais substancialmente diferentes: a sua missão identificadora implica uma garantia de *legibilidade*, pelo que o desafio para o designer passa por ser capaz de expressar algo mais do que uma simples justaposição de caracteres tipográficos ou caligráficos. Por fim, a cor pode ser utilizada intencionalmente como identificação global da organização e constituir pontualmente o factor dominante da sua estratégia de comunicação; particularmente eficaz a transmitir emoção e provocar sensações, depende para este efeito de duas considerações básicas: da sua associação com os fenómenos naturais e da relação com as referências culturais de cada contexto.

necessariamente melhores do que outras – mas da sua ubiquidade, ao ser o elemento mais presente nas comunicações e com divulgação em maior número de suportes. A imagem gráfica deve, em teoria, alicerçar visualmente a identidade da organização e servir como sua bandeira; representa um investimento continuado e cumulativo com influência no valor percebido de tudo o que identifica. O seu impacto na imagem global faz-se sobretudo por via indirecta, através do seu contributo para a notoriedade; o efeito deste impacto é maior em situações de avaliação prévia da organização – quando a imagem depende sobretudo dos factores de promoção, nomeadamente da mensagem publicitária – e será gradualmente menor à medida que aumenta a experiência e o contacto pessoal (Vilar, 2011). Mas a imagem gráfica é também uma ferramenta eficaz para assinalar mudanças ou reflectir novas situações: a sua alteração adquire uma dimensão estratégica quando sinaliza um novo posicionamento<sup>20</sup> – é muitas vezes a primeira indicação de que algo mudou –, ou uma dimensão instrumental ao afirmar, por exemplo, uma nova liderança, muitas vezes sem outra justificação que não seja apenas a de reclamar uma transferência de posse.

Os méritos da identidade visual têm sido objecto de abundante promoção, sobretudo levada a cabo por especialistas do sector. Na realidade, as soluções e modelos apresentados às organizações baseiam-se normalmente na experiência de profissionais e a sua adopção resulta quase sempre da perspectiva idiossincrática e subjectiva dos responsáveis por essa decisão. De uma forma geral, a investigação de natureza comercial sustenta que a avaliação de marcas ou organizações é afectada pela avaliação que o público faz da sua imagem visual, e sugere também que, com tempo e exposição prolongada, se verifica uma transferência da empatia criada

---

20 A «*signaling theory*» é uma teoria de comunicação singular destinada a corrigir assimetrias de informação entre uma organização e os seus públicos, através da utilização de símbolos (variáveis) percebíveis pelo público-alvo e não facilmente imitáveis por quem nada tem a *assinalar* (Koku, 1997).

com a imagem visual para a marca ou organização (Interbrand Schechter, 1994; Thompson, 1994).

Numa perspectiva académica, o superficial quadro de referência científica existente (cf. Lencastre, 1997) tem contribuído para algum cepticismo quanto ao verdadeiro retorno da implementação e manutenção de um sistema de identidade visual, face às expectativas anunciadas, por um lado, e aos custos associados, por outro. Embora reconhecida a indispensabilidade e valia do sistema de identidade visual no que respeita às suas funções identificadoras, está por determinar de forma rigorosa o grau da sua contribuição para o sucesso ou insucesso da organização ou para a formação da imagem global (e.g. Dowling, 1994; Vilar, 2011)<sup>21</sup>.

#### **4. Conclusão**

O design representa um importante factor contributivo da imagem de qualquer organização. Devidamente enquadrado e dirigido torna-se parte integral da sua gestão, assumindo uma responsabilidade particular na configuração da interface entre a organização e os seus públicos e na determinação da forma como essa relação se estabelece.

Uma organização bem gerida possui uma visão consistente, clara e partilhada sobre o que são os seus valores e intenções, e evidencia também uma ideia perfeitamente definida sobre o que deve constituir a expressão tangível da sua actividade. O estímulo para a gestão do design está em fazer com que essa ideia central

---

21 A escassa evidência empírica apresenta resultados pouco convergentes. No que se refere especificamente à normalização do sistema de identidade visual, num estudo realizado sobre multinacionais, Melewar e Saunders (1998) identificam empiricamente como vantagens o aumento de notoriedade, o acréscimo das vendas e um melhor recrutamento. Por outro lado, num estudo sobre o valor da imagem gráfica aplicado a marcas de grande divulgação, são detectadas não só um número considerável de situações em que se verificam contribuições negativas mas, mais surpreendentemente, a existência de um efeito considerado desprezível em cerca de metade dos casos analisados (Schechter, 1993).

se torne perceptível e aceite pelas pessoas. A concretização desse objectivo passa por uma coordenação eficaz das políticas formais e funcionais da imagem e por uma rigorosa gestão da comunicação. Isto obriga a um esforço normativo e integrador dos recursos e instrumentos de imagem da organização e à implementação de um sistema de identidade visual coerente e com significado real para os seus públicos externos e internos – é fundamental que a organização seja identificada pelos seus *símbolos*, mas é também essencial que possa reconhecer-se neles.

No âmbito da imagem das organizações, os desafios para o design resultam hoje da necessidade de adaptação à nova economia, nomeadamente de estar à altura das exigências (e consequências) de uma sociedade digital e globalizada. A internet e o advento das redes sociais geram novas realidades – interconectividade, desintermediação, remediação – de alcance e efeitos sobre a imagem ainda dificilmente previsíveis: estar em rede e ser interactivo, embora *obrigatório*, é também correr o risco de se poder constituir alvo de comunicação indesejada, de propagação instantânea, exponencial, incontrollável e perene. Por outro lado, também as qualidades consideradas fundamentais a uma identidade visual – consistência, estabilidade, continuidade –, apesar de permanecerem como referência, são de certa forma disputadas por atributos como a flexibilidade, o imediatismo, a universalidade.

Em tempos de transição como os que se vivem, uma estratégia de imagem eficaz implica a compreensão do processo de desmaterialização em curso, a perspectivação do seu alcance e a capacidade de antecipação das situações que se alteram em sua função; implica ainda a adaptação às dinâmicas dos suportes virtuais – com uma atenção especial aos portais –, a exploração transversal e sinérgica dos novos *media* – cooptando designadamente valências audiovisuais e multimédia – e um aproveitamento criativo das tecnologias de informação e comunicação.

Por fim, independentemente da perspectiva adoptada, a essência da relação entre imagem e desempenho – e a superior responsabilidade do design nessa construção – permanece inalterada:

**Emílio Távora Vilar**

«Image is a reality. It is the result of our actions. If the image is false and our performance is good, it's our fault for being bad communicators. If the image is true and reflects our bad performance, it's our fault for being bad managers.» (Bernstein, 1992: 244.)

## Referências bibliográficas

- Bernstein, David (1992), *Company Image and Reality: a critique of corporate communications*, Londres, Cassel.
- Boulding, Kenneth (1956), *The Image*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Dowling, Grahame R. (1994), *Corporate Reputations: strategies for developing the corporate brand*, Londres, Kogan Page.
- Dumas, Angela e Mintzberg, Henry (1991), «Managing the Form, Function and the Fit of Design», *Design Management Journal*, Summer, pp. 26-31.
- Farr, Michael (1966), *Design Management*, Londres, Hodder & Stoughton.
- Fombrun, Charles J. (1996), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Boston, Harvard Business School Press.
- Henderson, Pamela W. e Joseph A. Cote (1998), «Guidelines for selecting or modifying Logos», *Journal of Marketing*, Vol. 62, Abril, pp. 14-30.
- Interbrand Schechter (1994), *Logo value Survey*, Proprietary Research Report.
- Koku, Paul Sergius (1997), «Corporate name change signalling in the services industry», *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, n.º 6, pp. 392-408.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Brady, Mairead, Goodman, Malcom e Hansen, Torban (2009), *Marketing Management*, Harlow, Inglaterra, Pearson Prentice-Hall.
- Lorenz, Christopher (1991), *As Dimensões do Design*, Lisboa, Centro Português de Design.
- Lencastre, Paulo (1997), *L'Identification de la Marque: un outil de stratégie marketing*, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain.
- Melewar, T. C. e Saunders, John (1998), «Global Corporate Visual Systems: Standardization, Control and Benefits», *International Marketing Review*, Vol. 15, n.º 4, pp. 291-308.
- Oakley, Mark (ed.) (1990), *Design Management: A Handbook of Issues and Methods*, Londres, Basil Blackwell.
- Ries, Al e Trout, Jack (2000), *Positioning: the battle for your mind*, Nova Iorque, MacGraw-Hill.

## Emílio Távora Vilar

Schechter, Alvin M. (1993), «Measuring the Value of Corporate and Brand Logos», *Design Management Journal*, Inverno, pp. 33-39.

Sebastian, Risal (2005), «The interface between Design and Management», *Design Issues*, Vol. 2, n.º 1, pp. 81-93.

Thompson, Phillip (1994), «Making design a strategic weapon: the Pims contribution», *Design Management Journal*, Primavera, pp. 71-78.

Topalian, Alan (1990), «Developing a Corporate Approach», em Mark Oakley (ed.), *Design Management: a handbook of issues and methods*, Londres, Basil Blackwell, pp. 117-127.

Vilar, Emílio Távora (2006), *Imagem da Organização*, Lisboa, Quimera.

Vilar, Emílio Távora (2011), «Visual Image: an empirical analysis», *Proceedings of the WCCA 2011 – IV World Congress on Communication and Arts - Interactive Expansion of Knowledge: Communicating with Art in the Information Era*, pp. 42-46.

Villafañe, Justo (1998), *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.