



Universidade de Aveiro Departamento de Comunicação e Arte
2016

**ANA MARQUES
DA LUZ**

**A GESTÃO DA IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.
O CASO INET-MD: COMUNICAR A MÚSICA.**



**ANA MARQUES
DA LUZ**

**A GESTÃO DA IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.
O CASO INET-MD: COMUNICAR A MÚSICA.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Álvaro José Barbosa de Sousa, Professor auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

Aos pais, irmã e Daniel, pela paciência e coragem transmitida.

o júri

presidente

Prof. Doutor Rui Carlos Ferreira Cavadas da Costa
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Raposo Martins
Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco (arguente)

Prof. Doutor Álvaro José Barbosa de Sousa
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Álvaro Sousa, pela disponibilidade, paciência e, acima de tudo, por acreditar em mim e no meu trabalho.

À Professora Susana Sardo, pela disponibilidade, confiança e reconhecimento do design como fonte de valor.

Aos meus pais e irmã, pela paciência e apoio.

Ao Daniel por ter acreditado sempre que eu era capaz.

Obrigado a todos.

palavras-chave

Design; Identidade; Identidade Corporativa; Gestão do Design

resumo

O presente estudo tem como ponto de partida uma reflexão pessoal sobre o papel que o designer e a comunicação podem desempenhar atualmente nas organizações. Atendendo à importância do designer, enquanto agente de criação de valor aplicado à estratégia e comunicação das organizações, nem sempre é tida em conta, sendo este muitas vezes considerado como um profissional que apenas responde a desafios pontuais e isolados, pretende-se com este estudo destacar o seu papel como interventor ativo na construção da própria instituição. Para isso, iremos abordar conceitos que abrangem as áreas do design, da comunicação e da gestão, sendo efetuadas considerações acerca da relação entre estas, a identidade, a estratégia e as organizações, de forma a que futuros designers possam construir e consolidar a sua posição dentro das instituições a que se venham a vincular.

A aplicação/experimentação desta estratégia foi executada tendo por base o trabalho desenvolvido junto da Unidade de Investigação INET-MD (Instituto de Etnomusicologia – Centro de Estudos em Música e Dança), tendo tido como objetivo observar, recolher e analisar a instituição de forma a reunir condições para projetar e gerir a diversidade da sua identidade. Procurou-se assim valorizar, através do desenho, uma identidade coerente com o discurso visual que lhe está associado, capaz de acrescentar valor e contribuir para o reconhecimento do seu papel.

keywords

Design; Identity; Corporate Identity; Design Management

abstract

This study has as its starting point a personal reflection on the role that the designer and communication can currently play in organizations. Given the importance of the designer, while value creation agent applied to the strategy and communication of organizations, it is not always taken into account, which is often regarded as a professional that only responds to specific and isolated challenges, it is intended with this study highlight its role as an active intervenor in the construction of the institution. For this, we will address concepts that cover the areas of design, communication and management considerations being made about the relationship between these, identity, strategy and organizations, so that future designers can build and consolidate its position within the institutions to which it may link.

Application/testing of this strategy was performed based on the work with the INET-MD Research Unit (Ethnomusicology Institute - Centre for Studies in Music and Dance), having had intended to observe, collect and analyze the institution in order to meet conditions to design and manage the diversity of their identity. I tried to enable is value through design, a coherent identity with the visual discourse associated with it, can add value and contribute to the recognition of their role.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I . O DESIGN DE IDENTIDADE APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES	13
Design e identidade	14
Design de identidade como estratégia	19
Design e organizações	21
Design como fonte de valor	23
Integração do design nas organizações	25
O papel do design(er) na organização	30
Design institucional	32
Sistema de comunicação institucional	33
Considerações finais	35
CAPÍTULO II . GESTÃO DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES	36
Contextualização da gestão do design	37
A gestão e o design	39
Etapas da gestão do design	40
Níveis de gestão do design	43
Design como processo de gestão do projeto	54
Design e a gestão da marca	56
Competências do gestor de design	61
Considerações finais	64
CAPÍTULO III. IDENTIDADE CORPORATIVA E O SEU VALOR NA ORGANIZAÇÃO	66
Contextualização da identidade	67
Identidade corporativa e imagem corporativa	70
Estrutura da identidade visual corporativa	72
Design e gestão da identidade corporativa	73
O papel do design na construção da identidade corporativa	77
Modelos de gestão de identidade corporativa	79
Modelo de gestão de David A. Aaker	79
Modelo de Norberto Chaves	81
“O paradigma sociológico” de Joan Costa	85
Sistema de identidade visual	89
Considerações finais	92

CAPÍTULO IV . DESENVOLVIMENTO PROJETUAL	94
Contextualização	95
A organização INET-MD	
Enquadramento histórico	98
O INET-MD e o design	99
A construção do universo visual	103
Análise SWOT	111
O projeto	112
Definição do problema	112
Intervenção projetual	113
Proposta de gestão da identidade	124
CONCLUSÕES FINAIS DO ESTUDO	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	134
Manual de Identidade da Marca INET-MD	135
Brochura INET-MD	176

10 A Gestão da Identidade nas Organizações.
O caso INET-MD: comunicar a música.

INTRODUÇÃO

Atendendo ao cenário concorrencial existente entre as organizações, salta à evidência a necessidade de apostar na construção de estratégias que, baseando-se na prática do design, sejam capazes de as tornar mais competitivas, de forma a se diferenciarem e a gerarem inovação. Assim, atendendo a que nem sempre o papel desempenhado pelo designer é percecionado como uma vantagem estratégica, cabe a este profissional demonstrar as suas capacidades e contribuir para o reconhecimento da valorização que o seu desempenho pode proporcionar.

No entanto, o designer continua, muitas vezes, a ser associado a respostas técnicas e pontuais, não lhe reconhecendo a importância e potencial apoio estratégico que pode oferecer à empresa/instituição com que colabora.

“De facto, a nossa experiência diz-nos que as empresas (...) vão ao encontro das suas necessidades recorrendo ao Design dos seus produtos, embalagens e logótipos de forma isolada e recorrendo a pessoas diferentes, pelo que se perde um efeito importante de comunicação integrada.” (Centro Português de Design, 1997)

É cada vez mais urgente acabar com esta visão deturpada da intervenção do designer, ainda hoje evidente em muitas organizações, de forma a que possa ser percecionado o seu papel de agente transformador das mesmas. Para isso, é fundamental o reforço das suas competências ao nível da Gestão do Design que, aliadas às capacidades técnicas, definem o design(er) como elemento competitivo.

Para fundamentação deste estudo é necessário, antes de tudo, clarificar conceitos base, nomeadamente: identidade, identidade corporativa, imagem corporativa e gestão do design. Este esclarecimento permitirá a criação de um suporte sólido e consistente, capaz de permitir o desenvolvimento de propostas de identidade fundamentadas, de forma a servirem de modelo ou referência para projetos futuros de enquadramento semelhante.

12 A Gestão da Identidade nas Organizações.
O caso INET-MD: comunicar a música.

**CAPÍTULO I O DESIGN DE IDENTIDADE
APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES**

CAPÍTULO I . O DESIGN DE IDENTIDADE APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo pretende-se abordar o design no sentido da sua relação com a identidade e respetiva manifestação nas organizações. Nesse sentido, serão abordados conceitos fundamentais como: o design e a identidade, o design como estratégia e a relação do design para com as organizações, estendendo estas noções ao design como fonte de produção de valor. Posteriormente, será abordada a integração do design nas organizações e exposto o papel do design(er) nas mesmas, bem como a perspectiva do design institucional e respetivo sistema de comunicação institucional.

Design e identidade

“A identidade é o ADN das empresas” Joan Costa (2006, p. 198)

Embora a identidade seja atualmente considerada um elemento essencial à análise das organizações, esta só começou a ser realmente considerada neste âmbito a partir da década de 90 (Ruão, 2001, p. 4). Gioia (1998), interpretado por Ruão (2001), afirma que a identidade é fundamental à conceção da humanidade, acrescentando que “não será surpresa descobrir que o conceito de identidade (...) é também central à conceptualização de uma das mais complexas criações da humanidade, o trabalho organizacional”. Também Albert (1998) aborda a temática, deduzindo que os contextos histórico e cultural dos finais do século XX, motivaram a formalização teórico-prática consequente do crescente desenvolvimento das organizações. O mesmo autor referencia que esta mudança levou a que as organizações repensassem novas questões, focando-se na vertente da identidade. (Ruão, 2001, p. 4)

No que diz respeito ao conceito de identidade, asso-

ciando este à ideia da identidade individual, compreendemos a relevância que esta detém. A identidade de cada indivíduo apresenta como elementos identificadores a postura do sujeito, a impressão digital, o tom do cabelo ou dos olhos ou até mesmo a própria voz. Tal como acontece com as pessoas, as organizações carecem de elementos distintivos para se poderem diferenciar de todas as outras, ganhando um caráter singular. O cunho identitário é capaz de gerar grande valor, sendo, segundo Olins (2003, p. 210), a manifestação e apresentação tangível da personalidade da organização, correspondendo assim à forma geral como esta se apresenta. Já Chaves (1988, p. 25) refere que “a instituição é um território signifiante que fala de si mesmo, que se auto-simboliza através de todas e cada uma das suas regiões”, como podem ser exemplos o símbolo, o logótipo ou outros quaisquer elementos identificativos distintivos.

Sobre o papel do design, Kerckhove (1997) defende que este “desempenha um papel metafórico, traduzindo benefícios funcionais em modalidades cognitivas e sensoriais. Sendo a forma exterior visível, audível ou texturada dos artefactos culturais, o design emerge como aquilo a que poderíamos chamar de ‘pele da cultura’”. No fundo, a disciplina estabelece um conjunto de relações que se interligam entre si de forma a promover o equilíbrio, dado que, segundo Providência (2008, p. 17), “o design relaciona o homem com o meio, o homem com o outro homem, o passado com o futuro”. Estas relações efetivam-se, por parte do design, através do projeto, tendo em vista a resolução de problemas, através da elaboração de um desenho intencional, cujo objetivo é o de desenvolver artefactos, serviços ou outros, que remetem para a intermediação cultural. (Providência, 2008, p. 34)

Por outro lado, segundo Victor Papanek, o design é entendido a partir de uma perspetiva mais abrangente. Assim, o autor afirma que “todos os homens são designers. Tudo o que fazemos, quase o tempo todo, é

design, pois o design é básico para todas as atividades humanas”(Papaneck, 2009, p. 3). A partir desta reflexão é possível verificar que o design pode ser considerado um conceito universal e holístico. Ainda que não seja o objetivo deste estudo expor as inúmeras definições e evolução histórica da disciplina, considerou-se relevante expor a análise etimológica do termo “Design”. Tendo como origem o latim *designu*, chegou ao português através da língua italiana pela palavra *designare* (Séc. XIII) – posteriormente (Séc. XV), do vocábulo *disegno* (Sousa, 2011, p. 33), cujo significado aponta para “designar” ou “desenhar”. De acordo com Mozota (2011, p. 15) a palavra expressa “plano, projeto, intenção, processo” ou, por outro lado, “esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”, acrescentando a intenção que “implica a realização de um plano por meio de um esboço”, sendo evidente a noção de que o design pressupõe uma intenção e um objetivo, e o desenho que dá forma à ideia.

Contudo, hoje em dia o termo design é utilizado para designar um pouco de tudo, enquadre-se ou não dentro da disciplina, o que gera conflito na percepção do conceito. Tal como refere Mozota, “os media tendem a aumentar a confusão usando a palavra “design” para falar de formas originais, mobília, iluminação e moda, sem mencionar o processo criativo por trás delas.” (Borja de Mozota, 2011, p. 16) De facto, esta é uma realidade cada vez mais visível e descontrolada, recorrendo-se ao termo ‘design’ para adjetivar tudo o que é fora do comum e quer valorizar o produto oferecido, como são os casos, entre outros, do ‘cake design’ ou do ‘nail design’. No fundo, o termo é utilizado ao desbarato, sem que exista muitas vezes a consciência daquilo que realmente significa.

Na opinião de Costa (2011, p. 158), “o design não é tudo”. O design é “projeto, ideia, plano, criatividade e cultura”, tendo uma presença constante, por vezes de forma implícita. Costa defende que de facto “o design está em tudo (...) em todas as manifestações da vida.”

e que “o ser humano, com a sua capacidade simbólica e de abstração, não podia deixar de passar do design visual para o design conceptual”, aplicando-o a serviços, estratégias e projetos. (Costa, 2011, p. 158) O design mais do que um processo de resolução de problemas e uma prática com o sentido de “planear, desenhar criar e conceber”, é um modo de pensar centrado nas pessoas (Best, 2012). Ainda segundo Best (2012, p. 12), além de ser um processo de resolução de problemas, é também um processo de descoberta de necessidades, sendo que este tem a capacidade de transformar problemas em oportunidades e processos criativos que acrescentem valor sendo, como tal, “um catalisador de mudanças”. (Best, 2012, p. 40)

Se durante muito tempo o termo ‘design’ foi associado apenas ao desenvolvimento de produtos, fossem eles gráficos ou industriais, atualmente podemos considerar que os designers possuem um conhecimento multidisciplinar, sendo a sua área de abrangência mais alargada. Para Borja de Mozota (2011, p. 18) existem quatro grandes áreas associadas ao design: design de ambientes, design de produto, design de embalagem e design gráfico, não devendo este ser associado apenas à aparência estética mas antes à noção de “criatividade, coerência, qualidade industrial e forma.” É a partir desta noção que objetos e espaços são projetados, fazendo estes parte da experiência individual do dia-a-dia. Constata-se assim que “estamos literalmente cercados pelo design na cultura da vida quotidiana”, sendo este influenciado pelas mudanças do contexto que se refletem nos projetos desenvolvidos. (Best, 2012, p. 42) Estas mudanças acabam por contribuir para o reconhecimento do design pelas organizações sobre o que Francisco Providência afirma: “o design tem vindo a ser entendido progressivamente pelas grandes marcas como intermediário na comunicação das organizações com os seus públicos, interpretando os seus valores ao mais alto nível de decisão das empresas”. (Raposo, 2008)

Neste sentido, o termo identidade, além de significado cultural, está associado a um significado estratégico sendo, em termos organizacionais, o que distingue e posiciona diferentes organizações e, por conseguinte, as torna únicas. Trata-se de um elemento invisível e invariável, mas considerado por Costa como “um potencial valioso”, que deve ser representado através de “símbolos exclusivos e duradouros” que o tornem visível e memorizável, tais como o logótipo, o símbolo, as cores que, em conjunto, transmitem a identidade. (Costa, 2011, p. 87–88)

Partilhando a opinião do mesmo autor, Mozota (2011) refere que o papel do design passa pela criação de signos e símbolos que devem refletir a personalidade da empresa. Apesar disto, este não tem a capacidade de fazer a imagem da empresa, isto é, aquilo que o público percebe. Tem apenas o poder de a influenciar. A autora situa o design entre a identidade e a imagem, esclarecendo que “A identidade, ou personalidade, é ‘o que se é’; o design é ‘o que se quer ser’ e a imagem ‘é o que se parece ser’”. (Borja de Mozota, 2011, p. 189) Neste sentido, a identidade, tal como defende Raposo (2008), é construída tanto pelas organizações como pelo seu público, tratando-se por isso de um “fenómeno muito frágil”, sobre o qual acrescenta que “sem comunidade de pertença à marca, não há identidade compreendida”. Assim, o designer como intérprete do sentido institucional e da personalidade da organização, deve procurar transmitir a identidade da mesma de forma a que esta seja absorvida pelo público. (Costa, 2011, p. 90)

Segundo Costa (2011, p. 90), a construção da identidade e da imagem é essencialmente parte de um processo criativo com o objetivo de tornar visível, de forma original, algo invisível, como é o caso da identidade, transmitindo esta através de significados que remetem para a sua genuinidade. Assim, através do design de identidade e respetivas aplicações, será possível distinguir a organização de todas as outras que com ela

disputam o espaço disponível.

Tal como refere Providência, “hoje, o valor das coisas, trata sobretudo do valor da sua promessa simbólica, o valor conotativo dos argumentos que lhe dão sentido (...) nunca o seu valor foi tão ditado pelo desenho. Nunca como hoje, o design foi tão procurado” (Raposo, 2008), ao que Consolo (2015, p. 42) acrescenta a presença e valorização, por parte das empresas, da forma de pensar do design.

Contudo, este tem sido um percurso gradual, devendo-se ressaltar que, tal como defende Ruão (2001, p. 10), a identidade organizacional não se reduz apenas ao manual de normas gráficas ou aos princípios éticos de atuação. A projeção da identidade acontece por meio de processos comunicativos, tendo como atores principais os emissores e recetores das mensagens institucionais. Através disso “as organizações determinam os papéis dos atores sociais que com ela interagem, e promovem a partilha de objetivos, estratégias, e responsabilidades”, sendo a identidade o principal vetor da comunicação organizacional, determinando o seu sentido e plano estratégico. (Ruão, 2001, p. 10)

De qualquer forma, esta abordagem vem reforçar a ideia partilhada por Wolf Olins (1989) de que toda a organização é única, devendo a identidade de cada uma emanar da sua origem, autenticidade e personalidade, isto é, do seu caráter. Segundo o mesmo autor, isso tanto é válido “para a corporação moderna como para qualquer outra instituição, desde a Igreja Católica até ao estado-nação.” (Wolff Olins, 1989)

Design de identidade como estratégia

A conjugação do design com a estratégia tem uma longa tradição de potenciar qualquer projeto. No entanto, podemos colocar a pergunta: o que é que a estratégia realmente acrescenta? “A estratégia competitiva tem a

ver com ser diferente.” (Borja de Mozota, 2011, p. 180) Segundo Borja de Mozota, esta expressa-se através da seleção de uma combinação de atividades capaz de oferecer uma proposta de valor acrescentado e, enquanto linguagem, permite a formação de imagens mentais sobre a realidade “do que é possível ou não é possível e do que é potencial e desejável” (Borja de Mozota, 2011, p. 185).

Segundo Lencastre (2005), a estratégia, bem como a personalidade da organização, devem ser projetadas através da sua identidade, devendo a primeira ser norteadada pela missão da organização. Se atendermos a que o seu desenvolvimento exerce influência sobre a cultura corporativa, esta deve ser interpretada a partir da estrutura de identidade.

Segundo Chaves e Bellucia, “Tudo o que uma empresa faz, comunica” (Chaves & Belluccia, 2008, p. 68). Para eles, os signos visuais que identificam as instituições (logótipo, símbolo, cor) estão imbuídos de grande importância comunicacional, enquanto que os valores intangíveis (marca, imagem, posicionamento, valorização pública), no cenário socioeconómico atual, são “ativos económicos” de grande relevância. A comunicação transforma-se, por isso, numa ferramenta estratégica posicionada ao mais alto nível de responsabilidade empresarial. Chaves apresenta-nos também as que considera ser funções da comunicação:

- identificar a instituição;
- transmitir o seu posicionamento;
- persuadir os públicos de interesse;
- informar adequadamente os seus interlocutores (clientes, colaboradores, instituições, poder económico e político);
- construir uma imagem institucional;
- destacar-se dos seus concorrentes;
- identificar produtos e serviços;
- tornar evidente a estrutura organizacional.

O autor acrescenta ainda que a complexidade das men-

sagens emitidas pelas organizações dá origem a uma área de responsabilidade específica responsável pela coordenação destas mensagens: “a gestão estratégica das comunicações” que deve garantir “a eficácia e sinergia de todas as mensagens em harmonia com os planos e objetivos centrais da organização”. (Chaves & Belluccia, 2008, p. 69)

Borja de Mozota afirma que “Gerenciar o design a um nível estratégico é administrar a sua contribuição para o processo de formulação da estratégia” (Borja de Mozota, 2011, p. 177), explicitando dois modelos de posicionamento estratégico do design: o modelo “inato” e o modelo de “experiência”. O primeiro é associado a organizações que integram o design desde o seu surgimento e o consideram central, apostando numa estratégia de design global que abrange toda a organização, indo desde o produto à comunicação. Como exemplo podemos considerar os casos de marcas como a Apple, Ikea, Olivetti, entre outras.

O modelo “experiência”, é representado pelas instituições que adquirem, com a sua experiência, a valorização do design, como é o caso da Philips que assume o design na sua política estratégica. (Borja de Mozota, 2011, p. 177)

Design e organizações

“O design tem a capacidade de melhorar a qualidade das instituições e dos procedimentos democráticos que estruturam e regulam as nossas vidas, enquanto cidadãos.” (Margolin, 2014, p. 100)

Segundo Olins (2003, p. 217), a necessidade de controlar a identidade das organizações surgiu nas décadas de 60 e 70 do século XX, e ficou a dever-se essencialmente ao crescimento das corporações e a sua ampliação ao contexto internacional. Assim, em resposta às questões associadas à identidade, “nasceram os

programas de design corporativo enquanto métodos de controlo da imagem das organizações, passíveis de serem implementados de raiz ou despoletados pelos contextos de mudança que afetam a vida das organizações”. (Wally Olins, 1995)

Também para Olins (2003, p. 251), o design do ponto de vista da gestão da marca começou a “deslocar-se para nações, regiões e cidades. E para onde há de ir mais?”. O autor explana que a marca cada vez mais se foca no setor social, apontando para um conjunto de organizações como museus, orquestras, galerias de arte, universidades e instituições de beneficência. O percurso destas em “direção às instituições de caridade, artes, desporto e cultura é inevitável”, fazendo com que muitas possam progredir ao ponto de se tornem (mais) influentes. (Wally Olins, 2003, p. 246) O mesmo autor considera que a gestão da marca nestes contextos, ainda que seja recente e frágil, cresceu rapidamente e porquê? “Porque a gestão da marca resulta.” De facto, é visível a crescente preocupação por parte do considerado terceiro setor como, por exemplo, a área da educação (mais propriamente as universidades), onde é cada vez mais perceptível a aposta clara na gestão da marca. A promoção de um conjunto de elementos “produto, comunicação, comportamento e ambiente”, deve-se, aparentemente, à forte concorrência do setor em que as instituições se inserem, tendo estas como meta alcançar o mais elevado grau de reputação para atraírem melhores alunos e profissionais e, com isto, aumentar os níveis de financiamento de forma a desenvolverem mais e melhor investigação. Isto provocou uma nova perceção por parte destas instituições face a este fenómeno, levando-as a aderir sem hesitar à gestão da marca. Assim, da mesma forma que o comércio beneficiou do poder e da influência proporcionado pela gestão da marca, as “artes, desporto, educação, saúde e outras áreas sociais” (Wally Olins, 2003, p. 262), passaram a explorar o potencial da sua identidade aventurando-se em áreas de que pareciam arredadas.

“Gostamos das marcas porque elas tornam a vida mais atraente e fácil, e porque nos definimos através delas. Gostamos dessa mistura complexa, que as marcas têm, de função e emoção. Gostamos da forma como complementam e manifestam a nossa personalidade” e que nos ajudem a transmitir o que somos. (Wally Olins, 2003, p. 262)

Design como fonte de valor

“Quando todos fazem zig, faça zag” (Neumeier, 2009, p. 40)

Segundo Best (2009), “O design é uma forma de diferenciação valiosa” da qual a estética, a função, a forma e todos os detalhes fazem parte, contribuindo para a comunicação do valor que os consumidores colocam na marca que irá depender das expectativas que a organização oferece e da experiência individual. (Best, 2009, p. 118)

Mozota defende que o design tem impacto sobre o comportamento do consumidor na medida em que o seu papel, aliado ao do marketing, permite a promoção da diferenciação visual, introduzida pelo design, que é percebida pelo consumidor e influencia o comportamento do mesmo consumidor através da forma do produto. (Borja de Mozota, 2011, p. 110) Sendo, neste caso, a forma o equivalente à cognição, ao observar o produto este sugere uma imagem mental que pode ser associada a uma recordação ou pensamento, ou seja, “a forma-design ativa um processo de imagem mental por meio da imagem visual” e esta percepção atinge as crenças dos consumidores (Bellizi, et al., 1983; McElroy et al., 1990; Morrow, McElroy, 1981; Zweigenhalt, 1976) revelando-se crucial, em termos de diferenciação de produtos, uma vez que este é o primeiro ponto de contacto de experimentação e avaliação por parte do consumidor face ao produto. (Nussbaum, 1993; Parasuman, 1988; Spies, et al., 1997)

O design tem a capacidade de diferenciar a forma tendo esta, por sua vez, impacto no consumidor. Mozota indica que “a forma-design abrange a cognição, emoção, mensagens e relacionamento social com o consumidor” e que este tem preferências estéticas que podem variar conforme o contexto e a sua experiência. Nesse sentido, o design torna-se responsável pela diferenciação, e respetivo acrescento de valor, através do desenvolvimento da identidade da marca. (Borja de Mozota, 2011, p. 141)

Tomemos como exemplo a área automóvel. Joan Costa citando Hernández Puértolas, diz-nos: “no que se refere ao motor e às prestações, os carros parecem-se cada vez mais uns com os outros, embora cada um na sua gama, como é natural”, acrescentando que isto não se passa apenas com os carros mas também com produtos e serviços. Referindo novamente Puértolas, defende que a “chave reside cada vez mais na imagem projetada”, isto é, se os produtos e serviços não apostarem na diferenciação serão facilmente confundidos com outros. É nesta situação que a personalidade da marca se compromete, dado que só é possível ser diferente se assumir uma personalidade e discurso próprios, suportado por um estilo identificador. (Costa, 2011, p. 82)

“A criação de valor é o objetivo inegável da maioria das organizações.” (Wheeler, 2009, p. 58)

Durante um longo período as organizações, de forma generalizada, atribuíam pouca importância e credibilidade ao design. No entanto, este facto tem vindo a alterar-se porque, segundo Consolo (2015), “o modo de pensar do designer é agora valorizado e introduzido no mundo empresarial, não com o objetivo exclusivo de gerar novos produtos, mas na gestão dos negócios”, procurando através de informações e simbologias, formular questionamentos “entre os usuários e das comunidades envolvidas, coletadas no universo das corporações.” (Consolo, 2015, p. 42)

Integração do design nas organizações

Independentemente do contexto de atuação, o design, enquanto processo, pressupõe um conjunto de elementos chave. Walsh (1992) defende que se trata de um processo que apresenta quatro características fundamentais:

- Criatividade criação de algo novo;
- Complexidade tomada de decisões perante um conjunto de possibilidades e atendendo às variáveis;
- Comprometimento implica gerir o equilíbrio perante as necessidades;
- Capacidade de escolha a necessidade de tomar decisões face às soluções e respetivo processo existentes. (Walsh et al., 1992)

Atendendo a que, por um lado, o processo de design responde de forma criativa e, por outro, compreende uma dimensão de gestão estratégica, entendeu-se pertinente expor a visão de Borja de Mozota (2011). Segundo a autora o design pode ser encarado de duas formas: como processo criativo ou como processo de gestão.

O design enquanto processo criativo

As etapas criativas do projeto em design, dada a sua abrangência, podem ser aplicadas à área do design ou a outras áreas culturais que adotem o processo criativo. “Para os profissionais de design, criar significa que há um problema que precisa primeiro ser identificado para então ser resolvido”. (Borja de Mozota, 2011, p.27) Ao identificar o problema, o designer põe em prática um processo lógico aplicado às diferentes etapas do projeto. A mesma autora aponta para a existência de três etapas principais: o “estágio analítico”, de observação; o “estágio sintético”, de geração de ideias; e o “estágio final”, de escolha da solução.

No entanto, o processo criativo de design tem como

particularidade, o facto de procurar obter, em cada etapa, um resultado visual. Para isso é necessária a passagem por seis etapas (uma mais cinco), que a seguir se descrevem, com objetivos específicos. (Borja de Mozota, 2011, p. 27)

– Etapa 0: Investigação

Etapa em que ocorre a identificação da necessidade e se promove a geração de ideias de forma a perceber se se enquadram num conceito de design;

– Etapa 1: Investigação

Esta é a etapa em que o designer analisa o briefing que descreve o problema e o objetivo do exercício. Aqui é avaliada a pertinência do projeto em conjunto com outros intervenientes e explorado o posicionamento, aspetos gráficos, técnicos e funcionais, através de estudos que complementam as informações sobre o contexto. Pretende-se com isto obter um diagnóstico e definir um conceito visual;

– Etapa 2: Exploração

Nesta etapa procura-se a exploração das possibilidades para concretização do conceito e posterior seleção das opções com a participação do cliente. A apresentação e diálogo das hipóteses existentes permite a construção de melhorias significativas, terminando com a escolha final de uma ou duas soluções a serem desenvolvidas na fase seguinte;

– Etapa 3: Desenvolvimento

Nesta etapa transpõem-se os esboços para o nível 3D de forma a perceber as limitações técnicas e funcionais e realizar testes com o intuito de fechar a solução final e terminar o processo criativo;

– Etapa 4: Realização

É aqui que o designer se concentra na conceção do projeto e nas suas especificações técnicas, com a colaboração de uma equipa multidisciplinar que engloba grande parte dos intervenientes no processo de desenvolvimento;

Etapa 5: Avaliação

Nesta fase, a última, são efetuados testes que avaliam variáveis como as normas de uso e segurança, os programas de produção e a adequação da solução de design, tendo em vista o mercado. Nesta fase, para além de acompanhar o processo, o designer desempenha o papel de diretor artístico. (Borja de Mozota, 2011, p. 28-29)

O design enquanto processo de gestão

“O processo de design é um processo de identidade. Ele define a sua empresa, os seus clientes e os seus investidores.” (Anders, 2000). Interpretado por Mozota (2011), Anders (2000) acrescenta que a diferenciação de uma organização é o centro do sucesso e que o design tem a capacidade de oferecer um “identificador-chave da empresa para o público”, constatando o papel dos gestores de design como essencial para a tomada de decisões pró-ativas no processo de design. Este processo, que se inicia com um briefing e termina com um produto final, aproxima-se dos procedimentos colocados em prática pela gestão de topo. Trata-se de um processo de carácter multidisciplinar que vai além dos resultados visuais, dado estar integrado em diversas áreas de tomada de decisão ao nível da gestão. O design encarrega-se da análise do mercado, da estratégia, da marca, do desenvolvimento de produtos, planeamento da sua produção, distribuição e respetiva comunicação. No fundo, o design associa-se aos seguintes processos: criativo interno, produção externo, gestão e planeamento, pelo que se trata de um processo de conhecimento tácito de natureza cíclica. (Borja de Mozota, 2011, pp. 30–31)

Neste contexto, Providência (2008) defende que a evolução das instituições se relaciona com a forma como estas integram o design, dividindo em três os níveis de intervenção do design nas empresas:

1. Ergonomia do produto
2. Comunicação da marca
3. Estratégias de antecipação

O autor complementa esta informação com a referência a intervenções mais específicas integradas nos níveis apresentados acima.

1º nível: desenho de artefactos

O design atua no desenvolvimento do produto, otimizando a produção e promovendo a ergonomia, segurança e eficiência. O design de equipamento, de comunicação e de serviços tem vindo a ser progressivamente integrado na investigação com vista à inovação da empresa;

2º nível: comunicação da imagem de marca

“A marca exerce tanto as funções de identificar como de atribuir identidade”. A identidade das empresas está organizada consoante o tempo e a perceção. O tempo relaciona-se com o estabelecimento de ligações da marca com o passado, que lhe atribui credibilidade, e o futuro que procura alcançar. A perceção associa-se à imagem interior, através da qual a organização se identifica, e imagem exterior, aquela que é construída pelo público. Neste sentido, o autor constata que a identidade é dinâmica pela variabilidade da sua história;

3º nível: a prospeção de novas necessidades

Trata-se da criação de novas necessidades direccionadas ao consumidor, através do redesenho do próprio mercado, para o qual se propõe soluções inovadoras de consumo, o que gera novas carências de forma a alcançar a liderança.

Importa reforçar que é fundamental a coerência de elementos que comunicam a marca de forma a alcançar a credibilidade junto do público, uma vez que, sendo a marca a maior concentração de ativos de uma organização pela reputação criada, ao antecipar necessidades esta alcança um avanço que lhe permite obter um

lugar de referência. (Providência, 2008, p. 39 a 45)
Borja de Mozota (2011) sugere uma matriz de integração do design numa empresa (figura 1) sendo que a gestão do projeto de design pode variar conforme a tipologia de atuação.

FUNÇÃO/DESIGN	DESIGN GRÁFICO	DESIGN DE EMBALAGENS	DESIGN DE PRODUTOS	DESIGN DE AMBIENTES
CEO	Identidade corporativa		Inovação	Espaços de trabalho/Fábrica
Comunicações corporativas	Identidade corporativa			Eventos/Mostras comerciais/Área de receção
Produção de P&D	Documentação técnica	Embalagem para logística	Inovação	Fábrica
Marketing	Aspetos gráficos da marca; Site	Embalagem de produtos/Promoção	Alcance do produto	Mostras comerciais/Lojas

Figura 1 Matriz de integração do design numa empresa. (Borja de Mozota, 2011, p. 25)

Assim, a autora identifica quatro possibilidades: design de ambientes, design de produto, design de embalagem e design gráfico. Esta indica também quais os níveis em que o design pode ser colocado na empresa, dividindo-as em quatro possibilidades:

- CEO: no caso de implementação de um novo projeto num novo local ou quando há a necessidade de alteração de identidade;
- Comunicações corporativas: relacionado com a área da identidade visual da organização;
- Marketing: associado à criação de elementos que valorizem e promovam o produto ou a marca;
- Produção de investigação e desenvolvimento: intervenção em projetos de inovação.

Mozota refere ainda que as estruturas mais comuns para a entrada do design são: comunicações corporativas e política de marca; produto e política de inovação e espaço de retalho. (Borja de Mozota, 2011, pp. 25–26)

O papel do design(er) na organização

Joan Costa, o decano designer catalão, eleva o designer ao papel daquele que é capaz de “tornar visível uma substância invisível como é a identidade”. (Costa, 2006)

O papel do design nas organizações pode ser variável, dado que este não assume a mesma importância em todas elas, tendo a natureza da atividade uma influência sobre este fator que determina o tipo de atuação do designer. O Centro Português de Design deixou-nos cinco variáveis que influenciam a aplicação do design: a natureza do setor; natureza do serviço; o grau de competência; o dinamismo do mercado; e o nível de inovação tecnológica.

Além destes, são apresentados outros fatores que explicam o grau de integração:

- Sensibilidade da administração em relação a novos produtos e à imagem empresarial. Este fator deve ser delegado aos responsáveis pela planificação estratégica de forma a ser acompanhada pela administração;
- Responsabilidade. Associado à delegação de responsabilidades no âmbito do design;
- Processo sistemático. O que procura meios para a integração de todos os departamentos no processo;
- Gestão estratégica. A empresa fornece orientações e suporte para o desenvolvimento de projetos;
- Organização inovadora. Promoção da criatividade e responsabilidade de riscos face ao desenvolvimento de novos projetos. (CPD, 1997, pp. 36–37)

Neste contexto, João Branco (2003) defende a importância do design como motor para a competitividade das organizações. Segundo o autor, o pensamento do design limitado ao nível estético origina o desconhecimento da sua utilização de forma consistente, tendo como consequência um atraso no desenvolvimento do design enquanto estratégia organizacional. Para além disto, apesar dos esforços de integração do design nas

organizações, a disciplina ainda não é percebida nas suas totais capacidades e funções, motivo pelo qual dificulta a sua integração. Por sua vez, a sua ausência provoca, em muitos casos, danos irreparáveis visíveis através da incoerência comunicacional e de produto.

Por outro lado, Mozota (2011, p.11) apresenta o valor gerado pelo design quando corretamente integrado nas empresas, nas seguintes formas:

- Design como diferenciador
- Design como coordenador
- Design como transformador

Design como diferenciador:

Procura alcançar melhores resultados relativos à marca, produto ou desempenho do serviço, através da estratégia de forma a aumentar o valor tanto financeiro, como percebido pelo cliente;

Design como coordenador:

Administração do processo de inovação por meio da estratégia do design, com vista à criação de valor através da coordenação de funções e comunicações de equipas interdisciplinares. O design age junto da gestão de processos da empresa e da gestão de inovação orientada para o cliente;

Design como transformador:

O design gera valor estratégico na medida em que antecipa visões e prevê tendências, fomentando a melhoria da relação entre empresa e ambiente. Assim, contribui diretamente para a mudança e aprendizagem das organizações. (Borja de Mozota, 2011, p. 11)

Contudo, independentemente da área de atuação, o designer deve projetar de forma original, incluindo os significados associados à identidade com o objetivo de a distinguir porque a promoção da organização depende do design de identidade e das suas aplicações. Os signos identitários devem, por isso, estar presentes, sendo promovida a coerência do sistema de identidade.

(Costa, 2011, p. 90)

Design institucional

“Organizar as suas relações, seja intrainstitucional, seja interinstitucional, seja na mundialização, cuidar da imagem, coordenar e comunicar com eficácia, são exigências que nenhuma das instituições pode negligenciar” (Lopes, 2009, p. 21)

No que diz respeito à problemática do design institucional, a autora, citada por Sousa (2011), refere que “o problema central no Design Institucional é a viabilidade das ações e a sua adequação aos resultados esperados”. O planeamento da solução deve ter em consideração a estratégia e normas de funcionamento do Sistema de Comunicação Institucional, devendo atingir comunicações formais e informais, acrescentando ainda que “uma instituição com um “bom design” será aquela que se apresenta internamente consistente e externamente harmoniosa com o resto da ordem social em que está envolvida”. (Lopes, 2010)

Assim, com o intuito de “promover e consolidar a coesão” o Design Institucional deverá ser orientado de acordo com os princípios éticos e morais defendidos pela organização. Lopes sugere que o Design Institucional tem como objetivo principal a “intervenção direcionada para a construção da mudança e da melhoria das condições de organização e realização do trabalho nas instituições, tendo em conta a multiplicidade e variedade das estratégias de comunicação institucional que devem estar sustentadas pelos valores éticos e morais referidos ao ser humano e ao seu bem-estar coletivo na instituição”. (Lopes, 2010)

Sousa (2011, p. 149) refere ainda que “o Design Institucional é o domínio onde é testada a relevância prática das noções de comunicação, instituição e design”. Assim, a instituição impõe as suas normas, tendo o Design de Comunicação Institucional como função

aplicar de forma eficaz essas normas. Este tem ainda a responsabilidade de conhecer a instituição e respetiva envolvência de forma a gerar “dinâmicas interpessoais e intrainstitucionais e interinstitucionais/organizacionais geradas pelo pensamento em ação”. (Lopes, 2010)

Sistema de Comunicação Institucional

De acordo com Lopes (2009), interpretada por Sousa (2011, pp. 150-151), o Sistema de Comunicação Institucional, é um sistema aberto e dinâmico composto por diferentes partes que interagem entre si e dependentes do ambiente interno e externo. Sendo este sistema direcionado para o público interno e externo, estrutura-se em três subsistemas: intrainstitucional; interinstitucional e transnacional ou de internacionalização. Estes relacionam-se entre si formando uma rede de comunicações que contribui para a concretização da “missão da instituição que as finalidades e os objetivos do Sistema de Comunicação Institucional ajudam a atingir”. (Lopes, 2009)

Assim, o Sistema de Comunicação Institucional tem como objetivo final “fazer circular a comunicação, promover e desenvolver a compreensão entre os diversos públicos-alvo (internos e externos), promover e desenvolver a coesão institucional e promover e desenvolver a confrontação entre os diversos públicos-alvo (internos e externos)”. (Sousa, 2011, p. 151)

Segundo o mesmo autor, o design institucional engloba a “conceção, criação, produção e avaliação da marca”, devendo o designer, enquanto elemento que promove a unidade, integrar a equipa multidisciplinar da direção de comunicação que, assim, dinamiza o Sistema de Comunicação Institucional. Considera ainda que “o Design não pode separar-se da comunicação nem da Instituição com os quais ganha sentido e pertinência.” A coerência, compreensão, confrontação e coesão são os fatores que comprometem o funcionamento do sistema

de comunicação institucional, funcionando como um “sistema com objetivos de ação comum, onde a interação e a inter-relação está centrada (...) nos objetivos a atingir.” (Lopes, 2004)

Deste modo, o Design de Comunicação Institucional mais do que produzir soluções para dissipar problemas, apoia-se na compreensão das ações e conhecimentos das pessoas, devendo participar ativamente entre os membros e explorar uma argumentação racional. (Lopes, 2004)

Considerações finais

O design identifica as necessidades e procura, centrado no indivíduo, a resolução das mesmas através da criação de uma proposta diferenciadora, de valor acrescentado. Isto tanto é válido para um produto como para a construção da identidade de uma organização. Esta construção, por sua vez, deve resultar na comunicação clara dos valores da instituição em causa, tal como refere Raposo (2008, p. 138–139) “o projeto de identidade gráfica de qualidade é aquele que consegue que o público se aproprie dos seus valores”. Assim, a manifestação do design nas organizações, não só potencia a sua comunicação, como impulsiona o seu crescimento e respetivo reconhecimento.

CAPÍTULO II GESTÃO DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES

CAPÍTULO II . GESTÃO DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES

Esta parte da dissertação tem o foco dirigido essencialmente para as questões práticas de intervenção do design nas organizações, sendo que a aborda pela perspectiva da gestão do design. Esta tem vindo a ser valorizada por parte de organizações que procuram a diferenciação, verificando-se, segundo Best (2009), um crescente reconhecimento face à influência económica promovida pelo design através de uma gestão estratégica.

Contextualização da gestão do design

Todos os pontos apontam para que os primeiros passos da gestão do design tenham surgido no início do século XX, quando a AEG antecipa uma visão estratégica pela mão de Peter Behrens que planeou toda a estratégia de forma a produzir um sistema unitário reunido na marca AEG, criando assim o primeiro projeto de identidade corporativa que interveio aos mais diversos níveis, que foram desde o edifício, até ao produto, passando pela comunicação da empresa.

No entanto, segundo Borja de Mozota, a gestão do design efetivou-se na Grã-Bretanha na década de 1960. “Na época, o termo referia-se à gestão de relações entre a agência de design e os seus clientes” (2011, p. 92) e, a partir daqui, emergiu uma nova função: o “gestor de design”. Este tinha a seu cargo a responsabilidade de garantir a conformidade e unidade dos projetos desenvolvidos assim como promover a comunicação entre agência e clientes. Aliada a isso, surgiu também a consciência dos benefícios que o papel do designer viria a acrescentar face à indústria e à economia.

“A gestão do design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas (...) e da coordenação

dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos” (Borja de Mozota, 2011, p. 95)

Borja de Mozota (2011, p. 92) defende que a gestão do design tem como objetivos capacitar os gestores e designers através da familiarização dos primeiros com o design e dos segundos com a gestão, aliando a isso o desenvolvimento de processos de integração do design na organização. A autora acrescenta que o fator que diferencia a gestão do design é “o seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa”. (Borja de Mozota, 2011, p. 95)

Segundo Topalian, citado por Best (2009, p. 12), a gestão do design trata a administração de todas as questões associadas ao design em dois níveis: “o nível corporativo e o nível projetual”. O autor sublinha que “o desenvolvimento da gestão de design precisa de alargar a experiência dos seus participantes a problemas de design e à extensão de circunstâncias de projeto e corporativas dentro das quais têm de ser resolvidas”. (Topalian, 2003)

O design está intrinsecamente vinculado às empresas, segundo Best (2009), o que faz com que tanto os gestores – indivíduos formados para serem analíticos – como os designers possam juntos criar valor para a sociedade. À medida que o design se vai consolidando no seio das organizações, acaba por assumir cada vez mais um papel de liderança estratégica, proporcionando a entrada do conceito de gestão de design nas empresas. (Best, 2012)

Borja de Mozota (2011) afirma que “o valor criado pelo Design é sobretudo ao nível da gestão”. O Design já não é visto como algo que possui apenas a função de resolver as questões de “forma-design”, mas segundo o ângulo de que é um processo que se integra na estrutura da organização e a modifica. A gestão do design

é já considerada como uma “gestão de ativos” que acrescenta valor, bem como uma “gestão de atitudes” que contribui para a reeducação dos modelos mentais da organização.

A gestão e o design

Na perspetiva de Borja de Mozota (2011, p. 98), apesar de o design e a gestão serem entendidos como dois domínios distintos, “a gestão do design deve ser vista como um processo de aprendizagem organizacional”. No pensamento da gestão o design é interpretado como “informação desconhecida” e os gestores não têm uma compreensão imediata da mudança que este pode proporcionar, uma vez que percorrem o caminho que conhecem, nem sempre reagindo de forma racional.

Contudo, a mesma autora acrescenta que a abordagem comparativa face às características da área do design com a da área da gestão nos permite verificar a existência de pontos comuns.

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de solução de problema	Processo. Solução de problema
O design é uma atividade criativa	Gerenciamento de ideias. Inovação
O design é uma atividade sistémica	Sistemas empresariais. Informação
O design é uma atividade de coordenação	Comunicação. Estrutura
O design é uma atividade cultural e artística	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade

Figura 2 Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão por Borja de Mozota. (2011, p. 98)

Apesar do “modelo racional de gestão” ter como base o controlo em detrimento da criatividade, este fator continua a ser um entrave para a integração do design na organização. Contudo, os modelos de gestão têm vindo a alterar-se, caminhando para modelos informais, mais intuitivos, capazes de atender à “dimensão humana, o que se torna mais atraente para o designer”. Estes novos modelos informais permitem aliar o

design à gestão havendo uma partilha no que diz respeito ao poder de decisão, dando origem a uma relação com vantagens para a empresa quando aplicados desta forma. (Borja de Mozota, 2011, p. 98)

Etapas da gestão do design

Chaves (2008) aponta como etapas básicas para a gestão do processo de trabalho as seguintes tarefas:

1. Formular uma estratégia de identidade e comunicação

O autor apresenta uma série de pontos que devem ser conhecidos para proceder à formulação da estratégia de identidade e comunicação de forma a “condicionarem o desenho dos seus signos” ou avaliar os signos existentes.

- Perfil e posicionamento estratégico;
- Paradigmas estilísticos pertinentes;
- Requisitos técnicos da comunicação da marca;
- Condições verbais dos identificadores;
- Tipos de signos pertinentes;
- Valores gráficos associados aos grafismos atuais, se existirem.

A caracterização da instituição é, portanto, a tarefa básica. Esta deve ser caracterizada tendo em atenção fatores como:

- o setor e subsetor, a missão, a escala, a implementação e alcance geográfico, o seu trajeto, direção, cultura interna, tipologia de atividade, os valores da oferta, o público-alvo, bem como a política de prestação comercial e de distribuição, competitividade e perspectivas futuras.

De modo a complementar essa caracterização, deve ser acrescentada a relação externa, tendo em conta os seus concorrentes e respetiva posição nesse meio, a imagem pública e o seu posicionamento.

2. Auditar a componente gráfica e emitir um diagnóstico

A auditoria e diagnóstico possibilitam apurar o rendimento dos signos identificadores recolhidos na primeira etapa, representando um importante contributo para uma boa gestão estratégica. Para proceder a esta avaliação o autor sugere um conjunto de indicadores que questionam a eficiência dos signos:

- Qualidade gráfica genérica - está presente a harmonia estética e a unidade estilística reconhecível?
- Ajuste tipológico - os signos respondem eficazmente à sua função identificadora?
- Correção estilística - o estilo dos signos acompanham a instituição e o seu paradigma institucional?
- Compatibilidade semântica - as referências evocadas pelos signos são adequadas?
- Suficiência - os signos são auto suficientes para responder à necessidade de identificação?
- Versatilidade - a adaptação aos diferentes registos da instituição é suportada pelos signos?
- Vigência - os signos existentes acompanham a contemporaneidade?
- Reprodutibilidade - a variedade de suportes em que os signos são aplicados é tolerada por estes?
- Legibilidade - está presente uma suficiente clareza e contraste que facilita a leitura dos signos?
- Inteligibilidade - o sentido dos signos é eficazmente interpretado?
- Pregnância - a coerência formal dos signos promove o seu reconhecimento e recordação?
- Vocatividade - os signos captam a atenção?
- Singularidade - a diferenciação é característica manifestada pelos signos?
- Declinabilidade - os signos são constituídos por elementos gráficos que admitam a sua codificação?

Assim, a auditoria permite dar a conhecer à instituição os valores relativos à marca, percebendo quais os métodos de intervenção necessários face à deteção dos pontos frágeis evidentes e, a partir daí, avaliar as propostas apresentadas para resolução das questões existentes.

3. Determinar o tipo de atuação necessária

Esta fase relaciona-se com o desenho do programa de atuação que irá solucionar os problemas identificados. Chaves (2008, p. 101) esclarece que, para este tipo de intervenção, habitualmente são seguidos quatro tipos de atuação:

- Confirmar a validade dos signos existentes e recomendar a sua conservação;
- Propor o redesenho dos signos existentes com o intuito de optimizá-los;
- Propor um novo desenho, estabelecendo um vínculo com os anteriores;
- Propor o abandono total dos signos existentes e um desenho distinto.

4. Redigir o programa de desenho

A redação do programa de desenho define as condicionantes que o desenhador deve considerar ao formular a proposta. Este programa deve ser: escrito – de modo a garantir o compromisso entre as partes envolvidas; completo – deve incluir a informação relativa ao contexto, os objetivos, requisitos, métodos de apresentação e produtos finais; argumentado – a instituição deve procurar transmitir ao profissional de forma clara as razões que a levam a lhe dirigir o pedido de intervenção para que haja a percepção dos limites de atuação.

5. Selecionar o serviço de desenho

Este ponto determina a gestão estratégica dos recursos humanos necessários à execução do programa. Devem ser selecionados e definidos os profissionais especializados para responderem às diferentes tarefas.

6. Avaliar as propostas de desenho

A avaliação deste tipo de projetos não deverá depender dos gostos pessoais nem da capacidade de persuasão de quem a apresenta. Esta não deve ser realizada sem a presença de um conjunto de objetivos específicos. Além disso, Chaves (2008, p. 115) recomenda a apresentação de diferentes propostas ilustradas por

elementos gráficos distintos. Acrescenta que estas propostas devem ser demonstradas num ambiente real para tornar mais acessível a compreensão das mesmas por parte dos avaliadores e respetiva decisão.

7. Controlar a implementação dos signos

Ao implementar o programa acordado é necessário o acompanhamento e controlo do mesmo dada a diversidade dos emissores das mensagens presentes no seio da organização. O diretor do programa, conhecendo este em profundidade, é responsável pela gestão da estratégia de identidade e comunicação, tendo a capacidade/responsabilidade de detetar e corrigir as falhas cometidas e consciencializar, instituindo hábitos, os restantes intervenientes para o bom funcionamento do sistema.

Níveis de gestão do design

Borja de Mozota (2011, p. 227) identifica três níveis de tomada de decisão sobre a prática da gestão do design:

- Nível operacional (corresponde ao nível de integração do design nas organizações);
- Nível funcional ou tácito (corresponde à criação de funções no âmbito do design, que compreende a gestão de recursos e definição de objetivos próprios);
- Nível estratégico (que faz do designer o responsável pela transformação da visão da empresa).

A estes três, a autora acrescenta um quarto nível: o administrativo, onde se assume o controlo por parte da gestão do design para as áreas do valor agregado pelo design, dos relacionamentos e dos processos.

De seguida, passamos a explicar com maior detalhe cada um dos níveis anteriormente identificados.

Nível operacional

Neste, a gestão do design refere-se à gestão de projetos, gestão de recursos e avaliação dos resultados obtidos. O Manual de Gestão de Design (1997, p. 25) indica que este compreende “a responsabilidade pela implementação de novas ideias”, tendo como objetivo principal a recolha de informação e o estabelecimento de uma rede de relações externas. Além disso, abrange “a planificação, organização, controlo, pessoal, financiamento, materiais e tempo” de modo a poder atingir os objetivos. “É importante vincular o design ao lançamento do negócio, seja como um meio para criar a identidade visual, seja para projetar o conceito da empresa ou um posicionamento específico”, afirma Borja de Mozota (2011, p. 227). De acordo com a mesma autora, a gestão de um projeto de design implica a criação de um briefing de design que apresenta os detalhes do projeto aos participantes do mesmo. Este briefing deve expor: “o objetivo do projeto, informações sobre a organização e informações sobre o projeto”. Além disso, deve incluir ainda as etapas do projeto - análise, criação e projeto - e respetivo tempo a despende. Aliado a este processo, importa salientar que a organização da equipa é fundamental para o êxito do mesmo. O líder do projeto entende o briefing como um contrato entre os participantes da equipa, representando esta ferramenta um “carácter multidisciplinar do design”. Deste modo, a composição de uma equipa multifuncional, onde estão determinadas as funções do projeto, as técnicas de marketing e comunicação, representa um fator essencial para o sucesso do projeto. Os autores acrescentam a este fator, a inclusão de especialistas de determinadas áreas, à medida que vão surgindo necessidades e, fundamentalmente, a “integração do design desde o estágio inicial do projeto”. (Borja de Mozota, 2011, p. 235)

Esta equipa deve ser composta por três áreas: criativa, de gestão e interface.

Em termos de avaliação do projeto de design, Borja de Mozota (2011, p. 236) defende que o uso de instrumen-

tos de avaliação, que permitam medir o sucesso do projeto e verificar o alcance dos objetivos, devem ser acordados entre a organização e o designer.

Ao nível do produto, o design acompanha o processo desde o seu início, aquando da definição dos aspetos físicos do mesmo. Contribui igualmente, no que diz respeito à embalagem, através da tomada de decisões a respeito dos objetivos de venda que afetam o objetivo de design. Sendo o design “um meio de equilibrar as visões física, funcional e simbólica do produto com intuito de aprimorar a sua coerência global”.

Por outro lado, uma relação importante a este nível é a do design com a estratégia de marketing que define o posicionamento e segmentação do mercado. O design destaca-se na estratégia através da “definição estética de um posicionamento de marketing”, apostando na descoberta de novos segmentos. Esta abordagem permite ao design um grau de liberdade em relação ao projeto e aos objetivos associados ao nível da diferenciação que este procura atingir. Assim, o design deve procurar novas ideias e, ao mesmo tempo, reunir ferramentas que permitam o acompanhamento das ideias da concorrência. (Borja de Mozota, 2011, pp. 237–239)

Além das questões referidas anteriormente, a autora destaca que “o objetivo do design depende das fases do ciclo de vida do produto”, indicando que o design tem um papel considerável no que respeita à longevidade do produto, tendo como responsabilidade adaptar e ajustar o desempenho deste ao longo do seu ciclo de vida. Considerando este aspeto, são identificadas duas etapas:

- etapa divergente (que compreende desde o momento do lançamento/introdução à fase de maturidade);
- etapa convergente (respeitante ao crescimento).

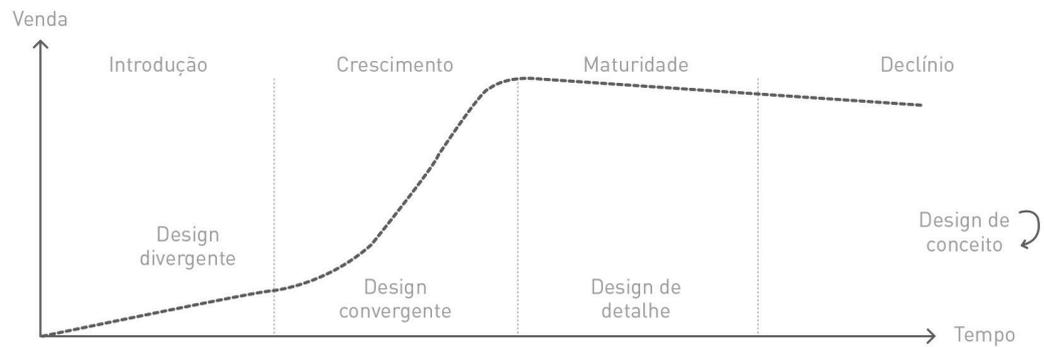


Figura 3 Política de design e ciclo de vida do produto. (Borja de Mozota, 2011, p. 240)

Trata-se, contudo, de um “ciclo estético” que engloba diferentes tarefas de design, a seguir indicadas, implicando por isso, antes da definição de uma política de design, o estudo do produto em termos do seu ciclo de vida:

- Introdução. Nesta fase procede-se à investigação da configuração mais indicada no que respeita à forma e função, promovendo a adaptação do produto à opinião do consumidor. Poderemos considerar que, nesta fase, a componente estética é considerada divergente por se encontrar numa fase inicial.
- Crescimento. Esta é a fase associada à introdução da inovação em termos da industrialização do produto, sendo esta incluída no processo de produção. “O design está concentrado na assimilação da forma no processo de produção” (Borja de Mozota, 2011, p. 239). Nesta fase a estética converge, dado que atinge o nível de desenvolvimento.
- Maturidade. Nesta etapa procede-se à recolha dos atributos dos produtos competitivos que possam fazer parte da categoria na qual se inserem ou sugerir diferenciações com vista ao aumento das opções de escolha do consumidor ou redução dos preços (design de detalhe).
- Declínio. Esta é a última fase onde se procede a uma

investigação com o intuito de perceber se as novas tecnologias, ou necessidades, poderão originar um redesenho do produto e dar assim início a um novo ciclo (design de conceito).

“Uma marca somente pode existir de facto quando uma personalidade é adicionada ao produto.” Wolff Olins (Borja de Mozota, et, al., 2011, p. 242)

O design e a gestão da marca enquadram-se numa política do âmbito do design que envolve três fases, segundo Speak (2000), citado por Borja de Mozota (2011, p. 241). A gestão do design “envolve um compromisso mais amplo e mais holístico com a supervisão de marca”, que corresponde à “criação de uma marca, gestão da imagem e gestão do valor dessa marca”. A proposição de valor é o que dá início à criação de uma marca, além do nome, elementos gráficos e personalidade. “A proposição de valor, ou essência da marca, é um único pensamento que captura a sua alma”. (Borja de Mozota, 2011, p. 242)

A construção da identidade, de acordo com a mesma autora, corresponde a um processo que torna a estratégia da marca visível ou a relação com o consumidor tangível. Na sequência desta construção, no que diz respeito à gestão da imagem da marca, instrumentos de design são usados para a estratégia da marca e aplicados neste sistema de forma a orientar, com base em indicações gerais sobre a identidade, a tomada de decisões no âmbito da gestão da marca. Também a gestão do valor da marca representa um fator crucial visto que “o valor da marca é estratégico. É um ativo que pode ser a base da vantagem competitiva e da lucratividade a longo prazo” e, neste contexto, são tomadas decisões pelo design, a longo prazo, em consonância com o nível mais alto da administração da instituição. (Borja de Mozota, 2011, p. 245) A autora acrescenta ainda uma referência à gestão da construção interna da marca, considerando esta “uma meta na constituição do valor da marca” onde todos devem colaborar para a sua construção. Esta tarefa não é

circunscrita a um departamento, ocorrendo antes em todos os momentos de contacto da organização com o público. (Borja de Mozota, 2011, p. 246)

Em termos de avaliação, no que respeita à marca, os gestores de design têm a responsabilidade de criar sistemas de avaliação da mesma. Também para a avaliação de design, imagem e respetivo valor, devem ser utilizados instrumentos de avaliação de forma a perceber o impacto gerado pelo design no valor da marca, atendendo a aspetos como “dimensões temporais do valor, consciência, fidelidade, valor percebido e associações”. (Borja de Mozota, 2011, p. 248) O último aspeto considerado pela autora corresponde à integração do design, onde é referido que este altera não só a política do produto, mas também a política de marketing. Neste sentido, a política de design procura a coerência entre o design do produto, a publicidade e a promoção, apostando na sua visibilidade. O design é considerado como “outra forma de comunicar”, onde é fundamental a colaboração entre design e comunicação devido a dois pontos fundamentais:

- o valor do “bom design de produto”, que origina o aparecimento de novas oportunidades para um potencial investimento na comunicação;

- à imposição do conceito do produto sobre a criatividade, tanto do design como da publicidade. (Borja de Mozota, 2011, pp. 249–250)

O gestor de design, apesar de “responsável pela política do produto e das comunicações”, pode também interferir na política de preços através de uma política de diferenciação de preço relativo ao custo ou de diferenciação de preço pelo valor da componente estética. O design pode ser igualmente integrado na política de distribuição, ainda que de forma ténue, devido ao objetivo de otimização da embalagem de forma a reduzir custos no transporte e riscos de quebras do produto. O último aspeto associado ao nível operacional diz respeito à construção da confiança no design na or-

ganização. Esta está relacionada com as decisões do processo de gestão que permitem um crescimento da credibilidade e confiança no design no interior da instituição. Trata-se assim de uma construção que procura a formação de ligações relativas ao design entendidas por um conjunto de pessoas no interior da instituição.

Nível funcional

A descoberta do valor que o design acrescenta e potencia, por parte da organização, leva geralmente à criação de um departamento de design que, assim, ganha a sua independência face a outras áreas existentes. Neste contexto, a gestão do design atua como coordenadora, ocupando o seu lugar na estrutura organizacional e participando ativamente nas decisões, onde desempenha um papel de catalisador. (Borja de Mozota, 2011, p. 257) Neste sentido, segundo Borja de Mozota (2011, p. 263), terá como responsabilidades: “definir a estratégia de design em relação à estratégia da organização; coordenar a estratégia de design com as funções de marketing, inovação e comunicação e difundir a estratégia de design na fase de implementação da estratégia da organização”.

O design, em termos da sua introdução na estrutura da instituição, pode desempenhar as suas funções integrado em quatro departamentos, sendo estes os de investigação e desenvolvimento/produção, marketing, comunicação corporativa e de num departamento próprio, de forma independente, sendo que esta última opção acontece nos casos em que consideram o design como área estratégica. Além disso, os autores acrescentam que “a coerência entre a missão do design e o seu papel na estrutura organizacional da instituição é fundamental”, com vista à criação de um ambiente administrativamente propício à atuação do design, através de um conjunto de decisões:

- definição de uma política de design global que englobe a estratégia e posicionamento de forma sólida;
- investigação de conceitos para novos produtos atendendo ao posicionamento e segmentação;

- recuperação da inovação relativa ao marketing e departamento técnico;
- recomendação de integração do design nos sistemas visuais e formais e controlo da sua coerência;
- acompanhamento do processo de realização de projetos e respetiva validação;
- análise e gestão da qualidade total. (Borja de Mozota, 2011, p. 263)

Em termos de liderança, a gestão do departamento de design requer:

- o desenvolvimento de competências em: criatividade, interface utilizador-tecnologia;
- a construção de uma equipa especializada que compreenda desde o design avançado e o redesign, requerendo distintas personalidades e competências;
- a procura pela coerência dos objetivos e tempo a que se propõe.

Como complemento a esta informação, a autora indica ainda a necessidade de apostar em diversas soluções que motivem o índice de criatividade, tais como a participação em feiras e exposições, trabalho com consultores externos, encontros profissionais no âmbito do design, entre outras. A gestão do design também deve dirigir-se ao público, apostando na melhoria do contacto estabelecido entre organização-público. Neste sentido, o gestor deve “enfatizar a perceção do cliente no processo criativo” de forma a reduzir os riscos percebidos e a potenciar o papel do mesmo face ao processo de design. Para responder eficazmente a este requisito é necessário:

- desenvolver técnicas de observação do consumidor;
- minimizar a resistência a mudanças através de estratégias de design;
- desenvolver o conhecimento do interface com o utilizador;
- incorporar o cliente na posição de designer;
- desenhar um sistema de informação centrado no utilizador;
- projetar métodos de avaliação orientados para o utili-

zador. (Borja de Mozota, 2011, pp. 275–277)

Nível estratégico

No que diz respeito ao nível estratégico, o Manual de Gestão de Design (1997, p. 20) expõe a gestão do design, relacionando-a com a gestão de produtos, da comunicação institucional bem como da respetiva distribuição. No ponto de vista de Borja de Mozota (2011, p. 285), a gestão do design ao nível da estratégia deve relacionar o design não apenas com a estratégia mas também com a identidade e a cultura da organização, com vista ao controlo da “coerência da atividade de design na organização e inserir o design num processo de formulação estratégica”.

A este nível, a gestão do design tem como responsabilidades, segundo Seidel (2000), citado pela autora:

1. Visualizar a estratégia organizacional;
2. Procurar a competência central;
3. Reunir informações de mercado;
4. Inovar em processos de gestão.

Neste sentido, a participação do design na formulação da estratégia é crucial. Tendo este como objetivo dar a conhecer ao mercado uma visão transformadora, atendendo a que deverá supervisionar a introdução do design na organização. O quadro seguinte indica as fases do processo estratégico, os passos envolvidos na decisão estratégica e respetivas ferramentas. (Borja de Mozota, 2011, p. 286)

FASES	QUESTÕES A ANALISAR	FERRAMENTAS
1. Formulação de estratégia	Atratividade do setor Oportunidades e ameaças	Análise "PEST" Modelo das cinco forças competitivas de Porter Cenários Grupo estratégico Segmentação Matriz de atratividade/ativos
Análise competitiva Externa		
Análise competitiva Interna	Capacidade estratégica Fatores cruciais para o sucesso Pontos fracos e pontos fortes	Cadeia de valor Benchmarking Análise de portfólio
Objetivos organizacionais	Síntese	Análise SWOT
	Governança corporativa Expectativas dos públicos de interesse Ética empresarial Cultura	Matriz poder/interesse Focalização na identidade
	Visão da missão	Auditoria estratégica da gestão de design
2. Seleção estratégica	Equilíbrio entre objetivos de governança e análise SWOT	Estratégias genéricas de Porter * volume/preço * diferenciação
3. Implementação de estratégia	Rotas de desenvolvimento de estratégia	Integração vertical Diversificação Internacionalização

Nota A primeira coluna lista os passos a serem seguidos que estão envolvidos na decisão estratégica para uma empresa atingir as suas metas (segunda coluna). A terceira coluna lista as ferramentas que são necessárias para implementar cada estágio da estratégia e alcançar os objetivos da empresa.

Figura 4 O processo de estratégia em gestão do design. (Borja de Mozota, 2011, p. 286)

Aliada à análise interna e externa, a importância do papel dos indivíduos no desenvolvimento da estratégia é também um fator fundamental para a formulação desta. O desenvolvimento da visão é efetuado com a participação do design que formula conceitos com o objetivo de consubstanciar a comunicação e os valores estratégicos. A tipologia de estratégia varia conforme a importância atribuída pela empresa à inovação e criatividade. Assim, uma estratégia de design baseada na vantagem competitiva e em design, pode ser considerada, segundo a autora, em três estágios:

- Estratégia orientada para o custo;
- Estratégia orientada para a imagem;
- Estratégia orientada para o mercado.

ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA O CUSTO	ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA A IMAGEM	ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA O MERCADO
Estratégia dominada pelo custo	Estratégia de diferenciação	Estratégia de concentração
A função do design é melhorar a produtividade	A função do design é reforçar a participação de mercado da empresa por meio da qualidade da sua imagem e marcas	A função do design é ajudar a posicionar a empresa como uma especialista que tem apelo a certo tipo de usuário
O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão estrutural (ou técnica) do sistema de design corporativo	O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão semântica do sistema de design corporativo	O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão funcional do sistema de design corporativo

Figura 5 Estratégias de design de acordo com as estratégias genéricas de Porter. (Borja de Mozota, 2011, p. 294)

A autora fornece métodos específicos a adotar na estratégia de gestão do design de modo a difundir o design com êxito na organização:

- Definição de um mix de design, que corresponde ao fornecimento de recursos de design e orçamento direcionado às diversas disciplinas de design integradas na organização;
- Controlo do desempenho do design, onde são utilizadas ferramentas para a avaliação dos objetivos estratégicos das quais depende o controlo. Este não deve ser limitado aos resultados finais mas acompanhar a influência das políticas de design nos diversos departamentos;
- Gestão do design de recursos humanos. O design como potenciador da alteração de comportamentos, pode auxiliar tanto o departamento de recursos humanos como de comunicação de forma a estabelecer relações de contacto que estimulem a partilha de informações.

– Gestão do design e o direito. A proteção do design é um direito reconhecido e portanto deve ser corretamente protegido de forma a evitar uma apropriação indevida. (Borja de Mozota, 2011, pp. 297–298)

Como complemento aos métodos referidos anteriormente, Borja de Mozota (2011, p. 299) sugere a utilização das seguintes ferramentas:

- Representação do design ao mais alto nível da administração;
- Estruturação do departamento de design;
- Alinhamento do design com a cultura organizacional;
- Participação e transformação dos sistemas de informação;
- Reformulação da visão da empresa;
- Transferência do conhecimento de design para o contexto;
- Percepção das tendências de design face à inovação.

Design como processo de gestão do projeto

A gestão de projeto, segundo Best (2012, p. 52), implica um planeamento e a gestão dos recursos que permitam a boa execução do mesmo dentro dos prazos previstos, do orçamento e qualidade pretendida. O autor conclui que, para que este seja bem executado, depende de uma gestão de recursos (humanos, materiais e financeiros) e da organização eficiente das atividades.

Kathryn Best identifica três parâmetros que promovem o equilíbrio da gestão de projetos: tempo, custo e qualidade afirmando que, ao cumprir estes pontos, o projeto resultará com maior coerência.

A *Association for Project Management*, mencionada pela autora, descreve a gestão de projetos como um “processo pelo qual projetos são definidos, planeados, monitorizados, controlados e entregues de modo a que os benefícios acordados sejam concretizados”. Neste contexto, a associação sugere quatro etapas para este

processo:

- Organização do projeto (briefing, estabelecimento de requisitos, cronograma e atividades, recolha de recursos, aprovação de condições e revisão);
- Estrutura de decomposição do projeto (definição de cronograma especificando as atividades, garantia de recursos, ajuste dos procedimentos);
- Planeamento e fases do projeto (gestão de desempenho e responsabilidades, supervisionamento do progresso e as finanças, promoção da comunicação e controlo do cronograma);
- Risco do projeto (perceção dos riscos existentes, controlo e respetiva gestão).

Como complemento à eficiência de gestão de projetos, Best (2012, p. 53) aconselha o uso de ferramentas, tais como o “diagrama de Gantt”, que apoiam o gestor de projeto a organizar o seu tempo, de forma a “sequenciar, ordenar e priorizar as relações, gerenciar os riscos dentro do prazo e comunicar o status atualizado do projeto à equipa e aos *stakeholders* a intervalos regulares”.

Por outro lado, o Manual de Gestão de Design (1997, pp. 70–75) identifica três áreas no âmbito da gestão de design ao nível do projeto:

1. Informação – Recolha de dados constante de forma a esclarecer dúvidas, devendo esta recolha abordar informações relativas aos utilizadores (perceção do que é valorizado pelo cliente), à concorrência (análise da concorrência e reconhecimento de aspetos positivos e negativos), à tecnologia (identificação de oportunidades que o uso da tecnologia poderá proporcionar), às capacidades internas (estudo da posição competitiva e atitude da organização) e à análise do meio envolvente (recolha de informação através da ligação ao meio exterior por intermédio das relações estabelecidas com diversas entidades);

2. Estratégia – Associada à estratégia de design, in-

fluenciada pelos produtos e condicionada por diferentes variáveis estabelecidas como são a política de novos produtos, a estratégia de crescimento e a capacidade tecnológica da organização;

3. Especificações – As três áreas devem ser tidas em consideração ao longo do processo, considerando-se que as novas ideias surgem a partir da informação reunida e da gestão estratégica.

Design e a gestão da marca

“A gestão de marcas é uma mistura dinâmica de antropologia, imaginação, experiências sensoriais e uma abordagem visionária à mudança” Marc Gobé

De acordo com Alina Wheeler (2009, p. 16), a gestão da marca é um processo com vista ao desenvolvimento da consciencialização e expansão da fidelidade do cliente. A autora assume que este conceito de gestão de marcas deve “aproveitar todas as oportunidades para expressar por que as pessoas deveriam escolher uma marca e não outra”, refletindo que o desejo de liderança é o motor das empresas que as levam a proporcionar mais e melhores ferramentas para estabelecimento de contacto com o cliente e, por isso, o motivo pelo qual investem na gestão da marca. (Wheeler, 2009, p. 16)

Costa (2011) salienta que uma marca já não é apenas um logótipo ou símbolo. Esta tem assumido uma evolução que se traduz na “fusão das diferentes disciplinas de design (...) que põe o espírito projetual, a estratégia e a criatividade acima das técnicas”, desenvolvendo-se, neste contexto, as “tendências das marcas”. Raposo (2008, p. 145) defende que a gestão da marca abrange uma “articulação lógica e coerente de todos os signos de identidade no mercado”. A marca compreende uma estratégia de comunicação e, assim sendo, a “conceção-criação de marcas é inseparável da

sua implantação-gestão permanente” (Costa, 2011). O autor identifica como pontos essenciais nas tendências de criação e gestão das marcas:

- Simplicidade formal (pregnância);
- Abstração (maior polissemia);
- Globalidade (envolve muitos produtos);
- Imagem de marca;
- Experiência emocional;
- Legitimação social.

Os três primeiros remetem para o nome (marca verbal) e aspeto gráfico (marca visual). O autor defende que estes dois elementos devem ser simples. A abstração suscita diferentes significados ou interpretações e, a globalidade associa-se à diversidade de produtos que uma dada marca engloba.

As últimas três tendências são associadas às estratégias de gestão. A imagem de marca deve ser concebida ao mesmo tempo que o produto e corresponde à “imagem mental” que a organização pretende que se entenda face à marca, isto é, “o que a marca significará”. A experiência emocional advém da anterior e procura superar a experiência funcional do utilizador, uma vez que as pessoas se movem “mais por emoções do que por razões”. Por fim, a legitimação social é uma nova tendência baseada nas responsabilidades sociais da organização, sendo a ética, o respeito pelas leis, a participação em causas, o civismo e a cultura as ações que ilustram esta tendência. (Costa, 2011, pp. 138–139)

“À medida que as empresas se transformam em ligações globais com estruturas de gestão fluídas, fronteiras mutáveis, alianças e atividades negociais, as marcas surgem, cada vez com maior intensidade, como a mais importante fonte de coesão espiritual e emocional que mantém unidas as organizações, representando a reputação destas a todos os mundos em que se movimentam” (Olins, 2003, p. 123)

Segundo Olins (2003), a marca representa o propósito da organização, sendo um elemento fundamental para todos os indivíduos associados à mesma, assim como para o público. A marca, como símbolo, desempenha um papel interno de convergência e externo de coerência. O autor acrescenta que, no mundo acelerado em que vivemos hoje, as marcas têm uma maior importância, sendo o nome da marca, os seus valores e respetiva identidade, os elementos que constroem a reputação e a confiança.

“Em regra, a gestão da marca tem a ver com a criação e manutenção da confiança, o que implica o cumprimento das promessas. As melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspeto do que são e do que fazem reforça tudo o resto.” (Olins, 2003, p. 181)

O mesmo autor sugere uma metodologia que compreende uma série de diretrizes que procuram orientar o processo de gestão da marca.



Figura 6 Marca Mimosa.



Figura 7 Marca Lego.



Figura 8 Marca Yamaha.

Primeira Diretriz – Os quatro vetores

A compreensão da marca parte da manifestação de quatro vetores, sendo estes o produto (o que faz), o ambiente (experiência proporcionada), a comunicação (forma como transmite ao público o que faz) e o comportamento (como se comporta nas interações com o outro). (Olins, 2003, p. 186)

Segunda Diretriz – Arquitetura da marca

O autor identifica três opções de “estrutura da marca”:

1. “monolítica” – de âmbito corporativo, implica a utilização de um nome e símbolo associado à atividade da organização, tais como são os casos da Mimosa, da Lego e da Yamaha.
2. “validada” – situações em que a organização dispõe de um conjunto de marcas com denominações diferentes mas que são parte de um todo; como a SIC, Nestlé

e Compal.

3. “individualizada” – casos de marcas independentes que são lançadas separadamente. Casos como a Unilever e Inditex.

Neste contexto, conclui que, regra geral, o melhor seria que a estrutura da marca tivesse o menor número de marcas possível uma vez que é mais simples e económico. (Olins, 2003, p. 194)

Terceira Diretriz – Inventada, reinventada e mudanças de nome

Esta diretriz relaciona-se com marcas que já existem efetivamente e são reconhecidas e, em caso de necessidade de mudança estas devem ser reinventadas, onde são considerados aspetos como a cultura, reputação e atitude já existentes. Por outro lado, marcas novas ou potenciais, não tendo sido ainda concretizadas, devem ser concebidas de raiz tratando-se de uma marca inventada. (Olins, 2003, p. 197)

Quarta Diretriz – Qualidade do produto

O lançamento de uma marca implica a transparência no que diz respeito à qualidade do produto, se é apresentado como o melhor em termos de preço, qualidade e/ou serviço, sendo esta característica importante no mercado competitivo. (Olins, 2003, p. 199)

Quinta Diretriz – O interior e o exterior

Associado a duas abordagens, das quais a primeira é direcionada para o interior da organização (que deve estimular a crença na marca, a “vivê-la”) e a segunda, direcionada para o exterior, focada em “persuadir, quem está de fora, a comprar”. (Olins, 2003, p. 200)

Sexta Diretriz – Diferenciadores ou ideias centrais

A diferenciação é a chave para o sucesso. “O produto ou serviço tem de ser diferente”, devendo possuir algo que o torne único. Isto porque num ambiente tão concorrencial, a semelhança entre produtos é inevitável



Figura 9 Marca SIC.



Figura 10 Marca Nestlé.



Figura 11 Marca Compal.



Figura 12 Marca Unilever.



Figura 13 Marca Inditex.

e o design pode atuar como fator diferenciador. (Olins, 2003, p. 201)

Sétima Diretriz – Romper com o modelo

Sucedo quando surge um novo produto ou serviço que, se considerado uma oportunidade, acaba por abandonar as regras pré-estabelecidas, originando um novo processo. (Olins, 2003, p. 202)

Oitava Diretriz – Reduzir o risco/investigar

“Toda a gestão de marcas implica riscos”. O autor defende que, de forma a reduzir esses riscos, deve ser realizada investigação para uma melhor percepção do mercado com o intuito de compreender a tendência e preferências emocionais dos consumidores. (Olins, 2003, p. 203)

Nona Diretriz – Promoção

A eficiência da promoção parte de um conjunto de três fatores: comunicação, dinheiro e colaboração. A participação em eventos e presença online, representam oportunidades de promoção. Contudo, neste contexto, é importante a divulgação “boca a boca” que, em muitos casos, origina a formação de um estilo adotado por outros. (Olins, 2003, p. 204)

Décima Diretriz – Distribuição

A gestão da distribuição requer uma dose de imaginação que procure cativar o público-alvo. Segundo Olins “uma boa distribuição necessita de boa cobertura”, pelo que as marcas devem apostar em novas oportunidades para alcançar o cliente. (Olins, 2003, p. 205)

Décima primeira Diretriz – Coerência, clareza e congruência

Ainda que todas as diretrizes enunciadas anteriormente sejam importantes, a coerência é entendida por Olins (2003, p. 206) como uma obsessão, considerando que “numa marca, toda a experiência, do primeiro contacto até ao último, tem de reforçar e sublinhar a confiança. Tudo tem de encaixar”. Todos os pormeno-

res devem ser considerados desta forma de modo a ser promovida a harmonia. A consistência, coerência e credibilidade são fundamentais para que as pessoas acreditem, compreendam e recomendem a marca. (Olins, 2003, p. 206)

“Uma marca ainda funciona como símbolo de autenticidade e legitimidade, tal como acontecia no auge da revolução industrial”. (Atkin, 2008, p. 155)

Lencastre (2005, p. 339) interpreta a gestão da marca através de uma abordagem relacional, sugerindo que esta se baseia em quatro aspetos: a diferenciação (ser diferente para se assumir de forma distinta e prevalecer na memória do público), reputação (transmitir a missão da organização, com vista à valorização dos aspetos que a distinguem pelos público), emoção (as marcas têm a possibilidade de criar relações emocionais, de confiança e proximidade, que devem espelhar os valores do público) e “internalização” (as marcas de valor consideram essencial internalizar a gestão dado que são os colaboradores o elemento central da marca pois tanto têm a capacidade de a tornar um sucesso como um fracasso).

Competências do gestor de design

O gestor de design, de uma forma geral, tem a capacidade de gerir diferentes áreas da organização, nomeadamente a marca, o produto, o serviço, a comunicação, o ambiente e a experiência. Estas devem ser administradas de forma integrada, proporcionando assim uma maior consistência e coerência. Best (2009, p. 12) menciona que “o gestor de design tem o papel de gerir design”, sendo que este pressuposto varia conforme cada caso. Importa salientar que o essencial é compreender os objetivos estratégicos e procurar intervir por meio do design, colocando em prática “os meios, as ferramentas e métodos, equipas, requisitos de planeamento” e também o desejo em alcançar os

objetivos a que se propõe responder.

O Manual de Gestão de Design (1997, pp. 92–93) apresenta de forma objetiva as tarefas e responsabilidades que considera serem da competência do gestor de design:

- Conexão com a estratégia da organização;
- Avaliação do problema;
- Recursos necessários;
- Planificação do projeto;
- Seleção da equipa;
- Contacto e seleção de especialistas externos;
- Forma de atuação;
- Organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações);
- Documentação;
- Acompanhamento e controlo;
- Avaliação parcial;
- Avaliação final.

“O papel da gestão do design é, portanto, criar uma mentalidade que sustente o design em todos os departamentos da empresa.” (Borja de Mozota, 2011, p. 299) Para isso, deve ser estabelecido um departamento de design que acompanhe o crescimento da estratégia e desenvolvidas capacidades de “gestão em cada departamento, especialmente em contabilidade e finanças, recursos humanos e controle de qualidade.” (Borja de Mozota, 2011, p. 299)

Neste contexto, Borja de Mozota (2011, p. 302) apresenta os níveis de intervenção do designer na tomada de decisão da organização. Inicia a abordagem pela estratégia, onde o profissional deve incluir o design no momento de delineação da estratégia e, com isso, promover o agrupamento de produtos, comunicação, ambiente e informação. De seguida, a autora indica como responsabilidade o planeamento de projetos de design e a definição de “padrões de design, representações gráficas, arquitetura do produto e normas estruturais”.

Acrescenta, em termos de estrutura, a necessidade de o design se fazer representar no mais alto nível da administração e a missão de transformar a mentalidade relativa ao design mais positiva.

Posteriormente, na área das finanças, deve existir um acompanhamento do design ao nível da contabilidade e auditoria e perceção do orçamento relativo à implementação de estratégias de design. Este inter-vém ainda nos recursos humanos, com o intuito de “providenciar um clima favorável ao design”, devendo envolver-se também no recrutamento. Além disso, o designer deve estabelecer um contacto próximo com a instituição, expondo a sua missão e objetivos e, no que diz respeito à comunicação “promover concursos de design e comunicar conceitos de produtos”. O estabelecimento de uma relação entre o design, marketing e tendências tecnológicas é considerado fundamental quando associado à investigação e desenvolvimento. No que diz respeito à gestão de projeto, o designer tem o papel de “supervisionar fases importantes de decisão” e incluir o design desde a fase inicial dos projetos. A construção da marca, por sua vez, implica uma ação em torno da investigação de design associada ao marketing estratégico e, por outro lado, o “desenvolvimento de reflexões prospetivas sobre marcas”. Por fim, em termos de avaliação, deve ser estabelecida uma análise que equipare o desempenho do design com o da empresa e a apreciação do sistema de design ao nível da coerência.

“A meta, para os gestores de design, é dispor de conhecimento, experiência e habilidades que lhes permitam gerenciar com sucesso pessoas, processos e projetos, para o máximo benefício de todos os interessados.” (Best, 2009, p. 194)

Considerações finais

Neste capítulo expôs-se o contributo do design nas organizações, como instrumento para o alcance dos objetivos estratégicos de cada uma. Constatou-se que a integração desta ferramenta varia consoante cada caso, uma vez que cada instituição tem as suas próprias características e necessidades.

A ação do gestor de design deve ser adaptada a cada realidade, tendo este a capacidade de se envolver a diferentes níveis, desde as maiores até às mais pequenas decisões. Contudo, é importante que a sua presença seja transversal a todo o processo de decisão, tendo este profissional não apenas a capacidade de atuar ao nível administrativo mas, também, operar a todos os restantes níveis procurando envolver todos os colaboradores como participantes desse processo.

Para que a organização reconheça e contribua para a gestão de design eficaz e duradoura, deve ser cultivada a cultura de design na mesma através do envolvimento de todos e da sensibilização para a sua importância.

**CAPÍTULO III IDENTIDADE CORPORATIVA
E O SEU VALOR NA ORGANIZAÇÃO**

CAPÍTULO III . IDENTIDADE CORPORATIVA E O SEU VALOR NA ORGANIZAÇÃO

Em seguida pretende-se abordar, através de uma breve contextualização, questões associadas à identidade corporativa, esclarecer a distinção entre identidade corporativa e imagem corporativa e apresentar a estrutura de identidade visual corporativa. De forma a complementar estas referências, refletir-se-á sobre o design e respetiva gestão da identidade, expondo-se o papel do design na construção da imagem corporativa a partir de diferentes perspetivas. Além disso, também será mencionada a importância e influência dos suportes visuais da organização.

Contextualização da identidade

A identidade é entendida, nesta parte, a partir do ponto de vista da sua relação com as organizações.

Para Wally Olins (2006 apud Lacerda, 2011, p. 46), o valor da identidade emergiu na Europa a partir de 1983 como um importante fator estratégico de gestão nas organizações, passando a desenvolver em larga escala programas de identidade corporativa.”

Segundo Costa (2006, p. 197), a identidade é o “principal elemento diferenciador e o que inclui no seu núcleo matriz dos restantes vetores”. O autor considera ainda que o primeiro vetor corresponde à própria empresa e à sua identidade, sendo que a procura por esta deve ser o centro da investigação e das preocupações que surjam. Relativamente a este conceito, também refere que o mesmo foi ignorado durante muito tempo pelas empresas/organizações, que limitavam a identidade à comunicação gráfica. No entanto, atualmente a identidade corporativa é interpretada como um elemento estratégico essencial, trabalho de reconhecimento do benefício desta prática que deve ser efetuado junto do gestor de comunicação e responsável pela imagem,

segundo o autor, com vista ao reconhecimento da noção de “identidade” e do que esta implica. A palavra identidade significa “idêntico”, “mas idêntico a si mesmo e não a outra coisa”. (Costa, 2006, p. 198)

De acordo com Costa, a identidade corporativa associa-se, segundo uma perspetiva objetiva, a duas alíneas:

- o que a empresa/organização é (estrutura institucional, história, trajeto, atividades, estrutura de capital e o que possui);
- o que a empresa/organização faz (atividade principal, técnicas, produtos, serviços, estrutura de preços, distribuição).

Do ponto de vista da identidade subjetiva, referente ao campo psicológico, funcional e emocional associada ao público, temos apenas uma alínea:

- o que a empresa diz que é e o que diz que faz (as suas manifestações de carácter informativo, mensagens e comunicações).

Neste sentido, o autor relaciona a identidade, a ação e a comunicação, manifestando a convicção de que, a partir destes pontos, a identidade é revelada. Assim, através do modo como a comunicação é dirigida, o público compreende e experiencia a personalidade da organização. Costa acrescenta que “a valorização coletiva da personalidade corporativa – que foi cristalizada com a cultura organizacional e se manifesta com o fazer e com o estilo de comunicar – que origina o nascimento da imagem mental da empresa e a memória social”. (Costa, 2006, p. 200).

Neste contexto, o autor defende que: “A identidade corporativa é a causa da imagem corporativa”. (Costa, 2006, p. 201)

O que torna a identidade de uma organização singular é o valor diferenciador, dado que este gera outros valores tais como “a personalidade distintiva e o estilo

corporativo, cuja culminação prática para o público é a imagem” (Costa, 2006, p. 201). O autor acrescenta que, ao contrário de produtos ou marcas, a identidade não se pode copiar, assim como as suas “expressões funcionais e emocionais: a personalidade, o estilo, a cultura e a imagem”. Esta impossibilidade acontece devido à identidade ser algo particular. Tal como acontece com cada indivíduo, são as características que a transformam e distingue-se pelas suas ações. (Costa, 2006, pp. 201–202)

Segundo Almeida (2005, p. 41), que interpreta Olins (1995), a necessidade de controlo da identidade das organizações surge nos anos 60 e 70, devido ao crescimento que as corporações tiveram e a sua ampliação no contexto internacional. Desse modo, em resposta às questões associadas à identidade, “nasceram os programas de design corporativo enquanto métodos de controlo da imagem das organizações, passíveis de serem implementados de raiz ou despoletados pelos contextos de mudança que afetam a vida das organizações”. (Olins, 1995)

Neste contexto, é importante clarificar conceitos associados à identidade corporativa que, segundo Olins citado por Almeida (2005, p. 41), se resumem a quatro conceitos:

- Personalidade corporativa (associado à genuinidade e espírito da organização);
- Identidade corporativa (manifestações da organização, a forma como esta se apresenta);
- Imagem corporativa (perceção por parte do público, da imagem criada pela organização);
- Reputação corporativa (opinião gerada pelo público face à organização).

O autor refere ainda que os programas de design se têm estendido a grande parte das organizações e, “o conceito de identidade organizacional, decorrente da evolução da identidade corporativa, é apontada como

a terminologia correta a usar quando nos queremos referir à identidade de qualquer tipo de organização” (Olins, Ken Friedman apud Almeida, 2005).

Cecília Consolo afirma que “o processo de identidade jamais cessa, é um fluxo contínuo da vida coletiva, gerado a partir da comunicação e cooperação entre indivíduos (...) que se transforma, se aprimora, e se preserva, em constante diálogo com o passado ou no encontro com diferentes grupos.” (Consolo, 2015, p. 37)

Identidade corporativa e imagem corporativa

O conceito de identidade corporativa e imagem corporativa são frequentemente confundidos. Atendendo a isso, considerou-se pertinente esclarecer o seu significado.

Para Costa (2004, p. 101), interpretado por Raposo (2010, p. 1), o termo “identidade corporativa” surgiu nos Estados Unidos, com a criação de projetos como a AEG, na altura ainda apenas associado às questões gráficas, generalizando-se a partir daí. De acordo com Costa (2006, p. 202), “a identidade corporativa é um sistema de comunicação que se incorpora na estratégia global da instituição, que se estende e está presente em todas as suas manifestações, produções, propriedades e atuações”. O autor defende que a identidade é, em primeiro lugar, uma “unidade de estilo” das comunicações corporativas e que a coerência entre os elementos que compõem o “sistema” são a “base da sua notoriedade, da sua valorização e da sua fixação no imaginário coletivo”.

Na perspectiva de Consolo (2015, p. 33), a identidade corporativa é construída através do comportamento dos seus colaboradores e respetivo desempenho, assim como do sistema de comunicação adotado e do simbolismo associado pelos membros internos e externos.

Em termos visuais, Costa (2011, p. 88) refere que os principais elementos que compõem a identidade corporativa são o “verbo”, que corresponde ao nome da marca, e o símbolo gráfico, que substitui a palavra mas que transporta consigo um conjunto de valores. A cor é também um elemento identitário importante e de descodificação instantânea. O autor introduz como princípio da identidade visual corporativa, a diferenciação, uma vez que “quanto mais uma identidade visual possuir esse valor distintivo e exclusivo, mais depressa dá nas vistas e é retido na memória. Diferenciação e capacidade de recordação são os princípios essenciais de um bom design de identidade.”

Segundo o mesmo autor, citado por Raposo (2008, p. 118), a identidade corporativa, devendo ser uma unidade de estilo, é a coerência que motiva a opinião coletiva e a imagem do público formulada através de um conjunto de experiências proporcionadas pelo contacto com a empresa.

Assim, em termos da imagem corporativa, Raposo (2010, p. 1), cita Olins (1995), afirma que o termo “imagem corporativa” surge na década de 1950, utilizado por “Walter Margulies, chefe da distinta consultoria de Nova Yorke Lippincott & Margulies”. Costa (2011, p. 88) defende que esta se refere fundamentalmente ao comportamento da empresa, à sua cultura, produtos, serviços, bem como à qualidade e capacidade de comunicação e inovação. “Tudo isso constitui a imagem pública”. Efetivamente, o comportamento da instituição configura uma série de imagens, sendo o meio através do qual o público percebe e formula a imagem mental da empresa/instituição. Trata-se de um processo gradual, que sofre transformações conforme as experiências individuais adquiridas e é considerado pelo autor “de natureza subjetiva, psicológica, funcional e simultaneamente emocional”. Providência (2008, p. 112) indica que este conceito está relacionado com a “perceção espontânea da promessa simbólica da marca”, acrescentando que as marcas persuadem o

público através da interação e da emoção.

Estrutura da identidade visual corporativa

De acordo com Lencastre (2005, p. 217), o público “exige que a marca cumpra as suas promessas em cada interação”, apresentando-se esta por meio de “produtos, serviços, colaboradores, identidade e comunicação”. O autor defende ainda que a coerência de todos estes elementos promove a confiança e a construção de relações duradouras com o público. Neste contexto, o autor referencia Olins que descreve a identidade corporativa segundo quatro dimensões, sendo estas denominadas de *identity mix*:

- produtos ou serviços (o que produz ou vende);
- ambiente (contexto onde produz ou vende);
- informação (modo como comunica o que faz);
- comportamento (modo como se comportam as pessoas).

Olins, interpretado por Lencastre (2005, p. 218), menciona que as organizações podem adotar uma das três possíveis estruturas de identidade corporativa:

- estrutura monolítica (onde a marca da organização assume o papel central, onde as submarcas assumem menor influência);
- estrutura diferenciada (onde as marcas são independentes);
- estrutura mista (onde as marcas se associam à “marca-mãe” com maior ou menor importância).

“A posição de cada estrutura de identidade neste contínuo depende do grau de associações entre as marcas na estratégia de comunicação e na cabeça do consumidor”. (Lencastre, 2005, p. 219) O autor complementa afirmando que a organização, dependendo do contexto e objetivos, pode adotar mais que uma estrutura de identidade.

Design e gestão da identidade corporativa

A identidade visual corporativa engloba a marca que sobrevive pelo valor que representa e que é interpretado pelo público. “Os emissores devem acreditar na marca e em valores comuns partilhados, os quais devem ser transmitidos de forma clara e coerente em todos os tipos de ação corporativa”. (Raposo, 2008, p. 133) O autor acrescenta que o desequilíbrio na transmissão dessa informação compromete o discurso e, por sua vez, o reconhecimento. A marca, em termos gráficos, representa um “meio de reforço e interligação dos meios de comunicação”, sendo o papel da publicidade e qualidade do produto, demonstrar o posicionamento da marca e respetivo significado e valor. Raposo (2008, p. 133) afirma que “o objetivo de um projeto de identidade visual corporativa é conseguir definir um sistema de signos descodificáveis pelos *stakeholders* do modo pretendido” de forma ética. O bom funcionamento deste sistema depende da coerência com os valores corporativos, que devem ser transferidos para os elementos visuais. O autor sublinha que após a definição do objetivo, missão e metas, deve procurar-se determinar a personalidade da marca (a nível escrito: identificação dos valores; a nível visual e sonoro: tom da comunicação; ao nível da conduta: atitude coerente com os valores defendidos). De seguida, reúnem-se os dados acerca do funcionamento da organização, identidade, setor, concorrentes e a perceção formulada pelo público, sendo, a partir daí, definidos os signos de identidade. Este processo adequa-se tanto em caso de redesenho como no de um projeto de raiz. (Raposo, 2008, pp. 133–134)

FASES IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA		ATIVIDADES
Fase 1	Definição conceptual da marca em função da missão e posicionamento, tipo de arquitetura da identidade visual e objetivos	Utilização de texto e meios de expressão visual (Mood boards)
Fase 2	Elementos base (nome, marca gráfica, cores)	
Fase 3	Elementos secundários (estilo tipográfico, estilo de imagens, layouts publicitários e publicações, tom da comunicação escrita, sonora e olfativa, paleta de cores e hierarquia de elementos)	Os elementos gráficos devem ser tratados de acordo com os objetivos, podendo ser de ordem promocional, oficial, visual, informativa, entre outras
Fase 4	Aplicações da marca gráfica	

Figura 14 Processo de desenho ou redesenho da identidade visual corporativa. (Raposo, 2008, pp. 133–134)

Importa salientar que um projeto de identidade visual corporativa se deve fazer acompanhar por um manual de normas gráficas que exponha o conceito de identidade e respetiva importância bem como a sua correta implementação. “É importante que o manual de normas inclua todos os dados necessários à compreensão dos valores corporativos, alertando também para a importância deste para a implementação coerente do projeto de Identidade Visual Corporativa.” (Raposo, 2008, p. 136)

Assim, o autor conclui que os significados pertencentes à organização, “coerentes a nível semântico e retórico (aplicação) como desígnio (intenção) e que são percecionadas (...) de forma a obter o entendimento desejado (descodificação) e com ele a imagem corporativa” (Figura 15).

O desígnio diz respeito à estratégia, valores da identidade corporativa e oportunidades. Segundo o autor, os modelos de gestão de identidade permitem refletir sobre a identidade e o posicionamento da marca, sendo que a definição da personalidade desta permite estabelecer uma estratégia corporativa adequada que possibilite ao público a apropriação dos valores.

Ao nível da aplicação, o designer tem como função “interpretar e conhecer a personalidade corporativa e de lhe conferir um sentido estratégico, através do discurso gráfico que atribui aos signos de identidade, garan-

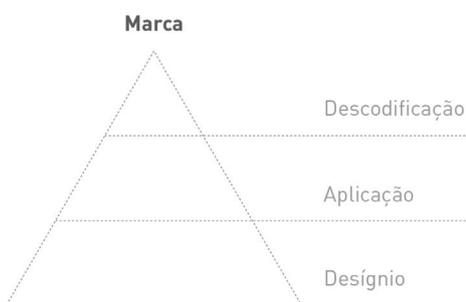


Figura 15 “Do signo ao código”. (Raposo, 2008, p. 138)

tindo a sua presença estável e coerente com o sistema de identidade”.

Em termos de descodificação, o autor refere que os projetos de identidade gráfica procuram adaptar o estilo à mensagem, dando sentido à retórica institucional. Acrescenta ainda que “o projeto de identidade gráfica de qualidade é aquele que consegue que o público se aproprie dos seus valores”. (Raposo, 2008, pp. 138–139)

Segundo Lencastre (2005, p. 226), o desenvolvimento do programa de identidade requer a identificação das razões que levam à necessidade de desenho/redesenho do mesmo, sendo que esta compreende quatro fases:

1ª fase: investigação, análise dos dados recolhidos, diagnóstico e recomendações (análise documental, auditoria de comunicação, auditoria de comportamento, programa de entrevistas, diagnóstico e recomendações);

2ª fase: briefing e pesquisas criativas (baseada na estratégia de posicionamento, onde é indicada a estrutura de identidade a implementar);

3ª fase: desenvolvimento do programa final (estabelecimento de aspetos técnicos e normas, definindo-se a nova identidade e os critérios para o seu lançamento e implementação);

4ª fase: implementação e lançamento da nova identidade (comunicação do programa de identidade aos colaboradores, clientes e público, expondo a “personalidade da organização, a sua missão, os seus objetivos e o modo como a nova identidade corporativa pode contribuir para a sua obtenção”).

É importante, neste contexto, formar uma equipa que se envolva com o projeto, e estabelecer contacto entre consultor e cliente, dado que este deverá partici-

par no projeto, promovendo-se assim uma discussão construtiva no que respeita às opções de identidade. Importa salientar que os colaboradores da organização que, ao serem informados da reflexão que irá ocorrer acerca da identidade da organização, também irão ser integrados e contribuir para essa construção. O autor acrescenta que “a gestão da identidade exige que se crie uma infraestrutura de interface entre as pessoas responsáveis pela gestão de recursos humanos, marketing, relações públicas, pela conceção dos produtos e serviços (...) e demais elementos que contribuem para expressar o posicionamento desejado”. (Lencastre, 2005, p. 231)

Raposo (2008, p. 142) reforça que, para uma boa gestão de identidade corporativa, é necessário compreender os valores a serem transmitidos, adequando a sua intervenção ao público a atingir. Acrescenta ainda que uma organização ao possuir “uma identidade corporativa que a torna única”, deve ter igualmente um projeto de identidade visual que a acompanhe de forma coerente, a fim de comunicar os valores da mesma corretamente. Posto isto, considerou-se pertinente expor a visão do autor face às diferenças entre uma organização sem gestão da identidade corporativa e uma organização com gestão da identidade corporativa. (Figura 16)

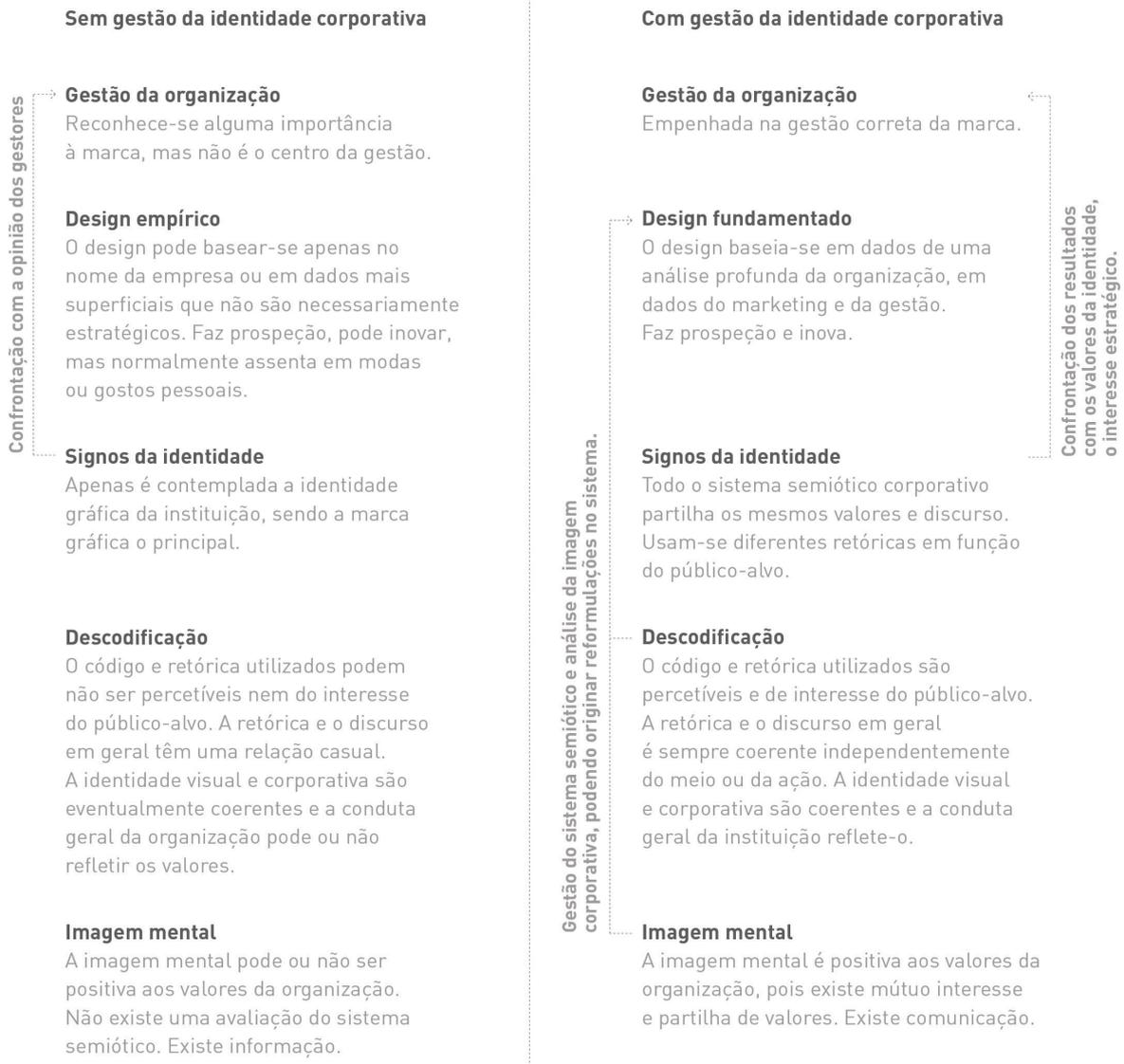


Figura 16 “O design e a gestão de marca”. (Raposo, 2008, p. 143)

O papel do design na construção da identidade corporativa

Os designers “devem estar muito atentos ao cliente, para o poderem compreender e dar-lhe uma boa interpretação da empresa”. (Costa, 2011, p. 91) Neste sentido, Costa acrescenta que os designers, para além de concentrarem a sua atenção no cliente, devem dirigi-la

também ao público-alvo e ponderar sobre o “conjunto de sinais, signos, símbolos e imagens do meio”.

“Para os consumidores, a identidade da marca é tangível e até mesmo algo que é consumido. A imagem, propriamente dita, é o produto da identidade distintiva da marca: uma síntese mental sustentada em valores. Os estímulos identitários convertem-se em valores, que constituem a imagem.” (Costa, 2004, p. 162)

Segundo Costa, a imagem integra uma dualidade identitária: a identidade material (produto) e a identidade simbólica (logótipo, discurso) sendo que, associando a estes dois elementos o nome, reúne-se assim a identidade da marca, bem como a imagem que concentra os valores. Valores esses, indicados por Costa, como: “valores funcionais, valores psicológicos e emocionais do produto/serviço e os valores éticos da organização”. Assim, é considerado que a identidade e respetivos valores “configuram em conjunto a imagem como superlativo”. (Costa, 2004, p. 164)

O autor acrescenta que a imagem a este alto nível, relacionada com o produto/serviço, se baseia nos seguintes aspetos:

- na memória do público permanece a imagem, associada à marca;
- a imagem formulada é o que determina a decisão de aquisição bem como a fidelidade do público.

Conclui-se assim que a imagem de marca é mais do que um estímulo às preferências individuais. Esta representa um sentimento único, uma emoção ligada à marca e ao seu universo, que se perpetua na memória.

Se por um lado a identidade diz respeito às mensagens emitidas pela organização, a imagem, por outro, compreende a perceção do público face às experiências proporcionadas por esta. (Costa, 2006, p. 219) Costa sublinha que “para que a identidade se transforme em

imagem, a primeira deve-se concretizar em factos e mensagens” e, neste ponto, Costa (2006, p. 219) alerta para a importância de recolher, compreender e gerir a informação com vista ao esclarecimento de questões referentes ao tipo de estratégia e imagem que se pretende transmitir. Para o esclarecimento destas questões, o público representa um papel importante na medida em que deve participar ativamente nas respostas uma vez que este é quem configura a imagem. Posto isto, é necessário definir qual o modelo de imagem que a instituição deve seguir. Atendendo aos aspetos indicados pelo autor, pensamos que se devem dividir, por um lado, em função do plano estratégico e objetivos globais e, por outro, em função da imagem idealizada.

Modelos de gestão de identidade corporativa

Como complemento ao estudo considerou-se pertinente abordar três modelos de gestão de identidade corporativa, analisados por Raposo (2008, p. 96). Os modelos em questão, de acordo com o autor, têm como objetivo “auxiliar os gestores de design ou diretores de comunicação a compreender a complexidade e as oportunidades que resultam das ações pretendidas pela empresa”.

Modelo de gestão de David A. Aaker

Este modelo, desenvolvido por Aaker (2001), baseia-se no relacionamento empresa – cliente e compreende cinco categorias mencionadas pelo autor: “fidelidade à marca; notoriedade da marca; qualidade percebida; imagem de marca; outros ativos da marca”. (Raposo, 2008, p. 100) Importa ressaltar que este modelo pode ser interpretado como apenas aplicável a empresas. Contudo, considerou-se que este pode ser facilmente adaptado ao universo das organizações.

O sistema de identidade de marca, na opinião de David

A. Aaker (2001), abrange quatro perspectivas, descritas por Raposo (2008, p. 101).

1. A marca como produto, que corresponde ao âmbito e atributos do produto, qualidade/valor, tipo de uso e local de origem.

2. A marca como organização, associada aos atributos da organização (inovação, relação com o cliente, entre outros) e respetivo posicionamento local/global.

3. A marca como pessoa, relacionada com a personalidade da organização (que pode caracterizar-se como sendo competente, entusiasta, entre outras possibilidades) e com o relacionamento estabelecido entre marcas-cliente.

4. Por fim, a marca como símbolo, que se refere às imagens visuais e metáforas associadas e ainda à tradição da própria marca, elementos que facilitam a recordação da marca.

De seguida, Aaker (2001) aborda, de forma mais focada, as cinco “fontes de capital-marca” e a que nós chamaremos de pontos fulcrais a ter em conta na relação marca-cliente. O autor identifica-os com a seguinte terminologia:

1. Fidelidade à marca

A organização depende de um conjunto de clientes base que estão fortemente ligados à marca. Neste ponto, são praticadas estratégias que promovem a fidelização à marca garantindo assim um fluxo de vendas controlado.

2. Notoriedade da marca

Este ponto diz respeito ao reconhecimento da marca por parte do público. Neste âmbito a “gestão da identidade pretende notoriedade com plena consciência das razões corretas pelas quais é lembrada, ou seja, as associações mentais devem ser feitas com fatores

positivos”.

3. Qualidade percebida

Associado à opinião formulada pelo público acerca de todos os elementos que constituem a marca (produto, serviço, entre outros) em comparação à concorrência.

4. Imagem de marca

Imagem mental individualmente construída com base em experiências adquiridas em momentos de contacto com a organização.

5. Outros ativos ligados à marca

A existência de outros ativos exclusivos (como por exemplo, associado ao meio de distribuição) fortalecem a marca, distinguindo-a.

Modelo de Norberto Chaves

Norberto Chaves (1988), citado por Raposo (2008, p. 110), dá-nos um ponto de vista diferente, em que os programas de imagem corporativa incidem sobre a conduta da organização com o intuito de tornar as mensagens coerentes entre si.

O autor acrescenta que, para controlar a imagem de marca, se deve atuar sobre o sistema, sendo este entendido como sistema semiótico que comunica através “da interligação da Identidade Corporativa, Realidade Corporativa, Imagem Corporativa e Comunicação Corporativa”. Neste sentido, a imagem é relacionada com a opinião pública e a construção das mensagens de identidade, denominada “programa de identidade corporativa”, recai sobre a imagem pública. Este tipo de programas tem como objetivo intervir na modificação da imagem e na alteração do sistema semiótico corporativo, designado por Chaves (1988, apud Raposo, 2008, p. 110) como “semiografia corporativa”.



Figura 17 Fonte: Norberto Chaves. (1988, pp. 35 apud Raposo, 2008, pp.110)

Por sistema entende-se as relações existentes entre “mensagens, pelo significado e não apenas pela retórica visual”. Em função do sistema devem-se controlar as comunicações, sendo que estas devem ser tratadas com base numa unidade a nível semântico (conteúdo) e a nível retórico (estilo), segundo Chaves (1988, p. 37 apud Raposo, 2008, p. 111). Assim, a eficácia do sistema e respetivo reconhecimento depende da coerência existente.

Em relação ao processo, inicialmente é identificada uma necessidade, de seguida procede-se à programação do projeto e depois à intervenção, tal como passaremos a esclarecer de seguida.

Na fase da identificação da organização deveremos ter em conta o nível de complexidade do organismo, a gravidade do problema identificado, as condicionantes administrativas à gestão da intervenção, as condicionantes orçamentais e, por fim, temporais.

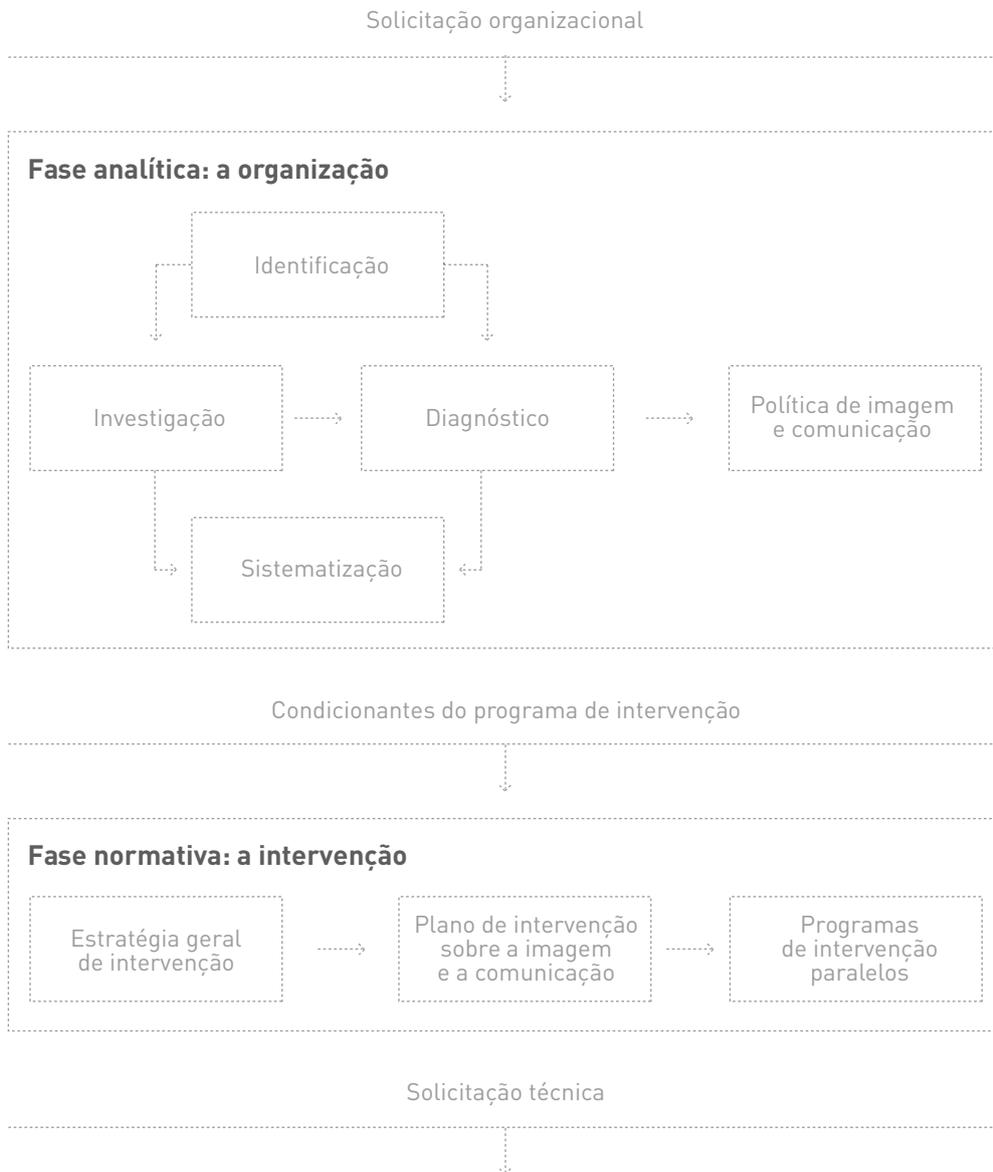


Figura 18 Fonte: Daniel Raposo. (2008, p. 111)

O processo subdivide-se em duas fases. A primeira é a fase analítica, correspondente ao conhecimento e análise da organização, enquanto que a segunda é a fase normativa, que diz respeito à intervenção.

A fase analítica compreende quatro etapas:

- Investigação, que engloba o levantamento da reali-

dade corporativa (materiais, atividades, organograma, documentos oficiais e projetos), o levantamento da identidade corporativa (leitura e interpretação da identidade no âmbito interno), o levantamento da comunicação corporativa (recolha do material comunicacional, registo de características do meio corporativo), culminando na etapa da imagem corporativa (imagem pública através de investigação técnica ou entrevistas ao público interno e externo). Esta etapa complementa-se com a análise do meio envolvente.

- Identificação, onde se procuram os valores e características com vista a tornar o discurso identitário e imagético coerente. O autor expõe três “fontes corporativas de condicionamento” que compõem o programa de imagem e comunicação:

1. O projeto corporativo interno;
2. O paradigma corporativo externo;
3. As condicionantes particulares de imagem corporativa (análise feita pelo público).

A partir destes pontos, é possível compreender os atributos da organização de forma a definir o discurso de identidade.

- Sistematização. Neste ponto é estabelecido o funcionamento geral refletido na comunicação e respetivos meios. Este ponto possui uma estreita relação com o ponto anterior, estando ambos interdependentes. “Deve-se partir do pressuposto de que a organização, na sua totalidade (...) é um sistema complexo e que todo ele comunica”. Neste sentido, o autor expressa a importância de a organização adotar mais do que um discurso e, antes diferentes níveis de comunicação adaptados a cada tipo de recetor.

- Diagnóstico. Na quarta e última fase, deve ser efetuado um diagnóstico que irá apresentar as “zonas problemáticas, que incidem na imagem e comunicação”, verificando-se assim as falhas existentes. (Raposo, 2008, pp. 112–114)

Já a fase normativa compreende as seguintes etapas:

- No momento de formulação da estratégia, deve-se definir se a intervenção terá incidência na apenas na comunicação ou se deverá ser estendida a outros campos.
- No desenvolvimento da intervenção é elaborado um plano geral que compreende as formas de atuação mais adequadas a cada campo.
- A execução de programas específicos, implica a definição de normas às quais se ajustam os respetivos projetos.

A gestão do programa deverá ser acompanhada pela direção. Contudo, esta é uma variável que se encontra dependente do tipo de gestão corporativa. (Raposo, 2008, p. 115)

“O paradigma sociológico” de Joan Costa

Joan Costa (2004), citado por Raposo (2008, p. 117), defende que “a eficácia da marca depende em grande medida da cultura corporativa, uma vez que influencia diretamente as ações corporativas”.

Costa apresenta o seu paradigma numa perspetiva cruzada, estabelecendo uma relação entre a estratégia (sobre um eixo vertical, que “transforma e valoriza a identidade (...) e se instala no imaginário coletivo”) e a “comunicação através da estratégia” (eixo horizontal). Sobre estes dois eixos, atravessa-se a cultura, fator diferencial, a qual atribui sentido à gestão da comunicação. (Raposo, 2008, p. 117)

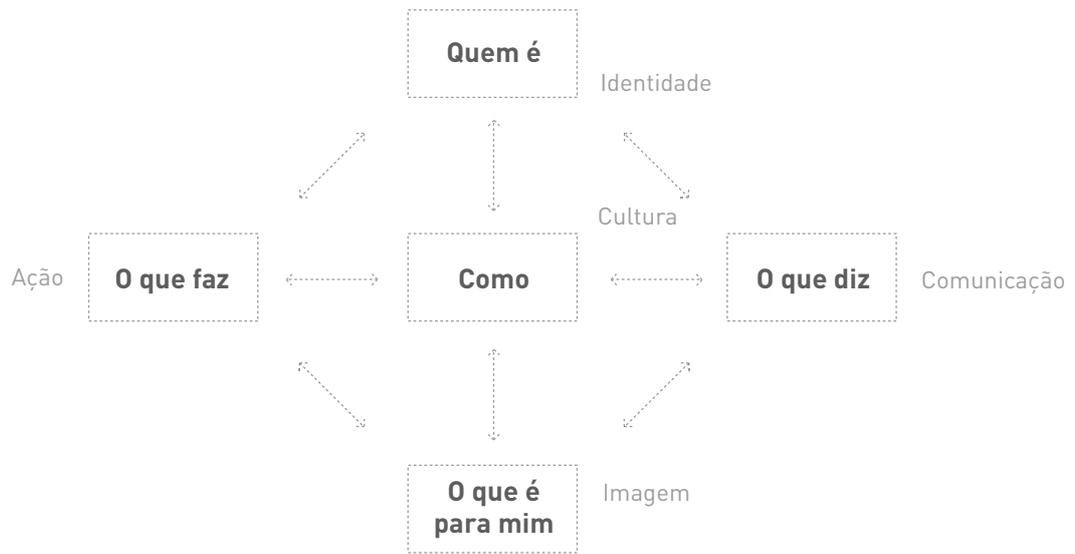


Figura 19 Fonte: Daniel Raposo. (2008, p. 117)

A transformação da identidade, da comunicação, da ação e imagem em personalidade corporativa, depende da cultura, que corresponde à forma como a organização age e põe em prática. (Raposo, 2008, p. 117 apud Costa, 2004)

“A consistência ou coerência dos componentes que integram o sistema da identidade e a sua valorização são a base para a fixação no imaginário coletivo, e são sistematicamente utilizados ao longo do tempo, nos suportes materiais.”. (Raposo, 2008, p. 118)

A gestão da identidade implica a gestão da imagem, sendo esta controlada através da gestão das mensagens emitidas pela organização assim como pela comunicação. Segundo Costa (2001), citado por Raposo (2008, p. 119), o Modelo de Identidade deve ser definido com base no plano estratégico e nos objetivos da organização, de acordo com a imagem existente e atendendo às expectativas do público. Para isso, o autor sugere a adoção da “Auditoria estratégica global”.

A “Auditoria estratégica global” é uma ferramenta com

capacidade de análise sobre factos e comunicações. Esta prevê uma análise abrangente e detalhada, “descobrendo qual a imagem atua e porquê; comparar os dados anteriores com a estratégia da empresa, avaliando coincidências e desvios; diagnosticar e estabelecer linhas de mudança e de controlo”.

Este modelo no fundo trata-se de uma simulação de fenómeno futuro, atingindo dois pontos: simulação estrutural e simulação funcional. Baseado em computadores que calibram o modelo, de acordo com as diferentes alternativas, o objetivo deste passa por atingir a neutralidade na aceção de um modelo de imagem futura.

Segundo Costa, interpretado por Raposo(2008), para a implementação e gestão da imagem corporativa é necessário recorrer a um planeamento ajustado a cada realidade, sobre o qual o autor apresenta um esquema onde estabelece dez passos que enumeramos de seguida.

1. Elementos como plano estratégico e modelo de implementação da imagem que, reunidos, procuram atingir os interesses da organização e do mercado.
2. Dispositivo operacional essencial para a gestão e orientação da imagem corporativa e estratégia.
3. Formulação dos objetivos de comunicação e respetiva aplicação, com a colaboração da direção.
4. Transformação dos dados recolhidos, pelo diretor de comunicação, num “Plano Estratégico de Comunicação Integral”.
5. Coordenação das ações e recursos através de um planeamento e respetiva orçamentação.
6. De acordo com a realidade de cada organização, tomam-se as seguintes decisões: criação/recriação do sistema de identidade corporativa; criação da relação com o mercado; mudanças a nível cultural e sistema de comunicação.
7. Momento de avaliação por parte de investigadores, da perceção das mensagens emitidas.

8. Implementação do Modelo de Imagem e do Plano de Comunicação.
9. Monitorização da implementação do Modelo.
10. Análise do ciclo do processo que permite retificar o Modelo. (Raposo, 2008, pp. 119–121)



Figura 20 Implementação e gestão da imagem. (Costa, 2006, p. 236)

Costa admite que neste processo podem surgir condicionantes que prejudiquem o desenvolvimento. O

autor refere condicionantes como: “desproporção entre meios e objetivos; (...) inoportunaidade das decisões; (...) desatenção ou indiferença à opinião dos públicos; desmotivação dos implicados; (...) inexistência de um controlo eficiente do projeto”, entre outros. (Raposo, 2008, pp.121)

Por outro lado, para que o projeto de gestão de identidade corporativa resulte em sucesso, este deve ser acompanhado pelo “DirCom”, o diretor de comunicação. Assim, num cenário organizacional fugaz, é importante a presença do “DirCom” que tem como responsabilidade coordenar as mensagens, sinais, informações e comunicações de forma coerente.

De acordo com Costa, citado por Raposo (2008, p. 121), “o perfil do “DirCom”, deverá ser o de um generalista polivalente, estratega, comunicador, gestor de comunicações e da imagem corporativa.”

O autor acrescenta que, segundo Costa, o Modelo da Imagem apresenta como vantagem “a flexibilidade em se adaptar a qualquer estrutura, independentemente da sua dimensão, seja uma multinacional ou uma PME”. (Raposo, 2008, p. 121)

Sistema de identidade visual

A crescente complexidade e competitividade do mercado, a diferenciação e a comunicação dirigida ao público, potencia a necessidade de implementar e controlar os signos identificadores de qualquer tipo de organização. Este cenário requer a transmissão de mensagens que podem responder a diferentes necessidades de acordo com os objetivos. Para uma correta transmissão destas mensagens, deve ser efetuada uma análise e respetiva reflexão associadas a uma aplicação coerente do conjunto de signos. (Lacerda, 2008, p. 13) Assim, segundo o mesmo autor, surgem os “programas de imagem coordenada” que demonstram a aplicação correta dos

signos identificadores. Ao que o autor acrescenta que “o manual de sistemas de identificação visual ou de normas gráficas é um dos resultados dessa normalização”.

Os elementos que constituem um sistema de identidade visual, segundo Pinho (1996, p. 36), são a marca, o símbolo, o logótipo, as instalações, os produtos e as embalagens, as vitrinas, os stands, entre outros. Neste sentido, o autor afirma que estes elementos “constituem o que chamamos (...) de mensagens visuais”, reforçando a ideia de que através destas mensagens, ocorre a transmissão de significados. Assim, a mensagem visual tem como função projetar, para o público interno, e comunicar, para o público externo, os objetivos, cultura e personalidade. Pinho (1996, p. 37) acrescenta que as mudanças a nível interno (como por exemplo, situações de diversificação de atividades) ou externo (nomeadamente alterações de nome, situação económica e política do país, alteração do mercado, entre outros), fazem com que surja a necessidade de um sistema de identidade corporativa. Assim, este sistema de identidade permite ordenar as mensagens visuais ou reordenar, em alguns casos, a desordem existente nas organizações. A normalização potencia a correta aplicação dos elementos constituintes do sistema, por parte dos diferentes órgãos da instituição, evitando assim a fragmentação da identidade. Este aspeto irá transmitir a organização e coerência tanto a nível interno como externo.

Peón (2003, p. 15) afirma que o sistema de identidade visual, ou programa de identidade visual, é a forma como se configura a identidade. A autora define o sistema de identidade visual como sendo um “sistema de normalização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, através do seu aspeto visual. Este objeto pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço.”

A autora defende que este sistema só subsiste com

a existência de uma unidade “caracterizada pelo claro estabelecimento de elementos”, que singularizam o sistema, “e pela repetição organizada e uniforme destes elementos. Temos então um sistema de identidade visual”. Maria Luísa Peón (2003, p. 7) alerta que a eficiência de um projeto de identidade visual depende da unidade. No entanto, surge a questão: “Como zelar para que esta unidade seja adequadamente estabelecida?”. A autora menciona que o sistema de identidade visual depende da dimensão da organização.

Por outro lado, o sistema de identidade visual além de permitir o reconhecimento, tem como objetivo a aquisição de benefícios que façam progredir a instituição “a partir da criação e consolidação de uma imagem corporativa o mais positiva possível”.

Peón (2003, pp. 23–26) identifica os requisitos para a projeção de sistemas:

- originalidade: a solução deve ter características próprias evitando a associação a outras referências que prejudiquem a sua perceção;
- repetição: a repetição dos elementos básicos do sistema permite a memorização por parte do público, impondo-se assim a identidade;
- unidade: a projeção dos elementos básicos deve seguir as normas do sistema de forma a transmitir este como um todo;
- identificação eficaz: a implementação do sistema deve ser controlada, promovendo uma identificação eficaz dos elementos;
- viabilidade: o estudo das condições existentes para a implementação do sistema deve ser efetuado a fim de perceber se esta é viável;
- flexibilidade: a diversidade de aplicações possíveis deve ser acautelada aquando do desenho do sistema.

Considerações finais

A identidade corporativa reflete um conjunto de elementos como os valores, o comportamento, a estratégia, de uma determinada organização. Neste contexto, o design deve desempenhar um papel ativo, dado que este tem a capacidade de potenciar o sistema de identidade visual e estabelecer os signos de identidade através da definição de um conjunto de normas para uma correta aplicação, de forma a promover o seu reconhecimento. Segundo Lacerda (2011, p. 45), “É através da consistência de todos os componentes que compõem a identidade, e que são sistematicamente utilizados pela instituição durante o tempo, que se atinge uma determinada notoriedade e valorização pública.”.

CAPÍTULO IV
DESENVOLVIMENTO PROJETUAL

CAPÍTULO IV . DESENVOLVIMENTO PROJETUAL

Contextualização

Após a revolução portuguesa de 1974, que resultou na alteração do regime, até aí ditatorial, para uma democracia igual às dos regimes da maioria dos países ocidentais, assistiu-se, segundo Lacerda (2011, p. 291), a uma grande “evolução e expansão das instituições de ensino superior público e privado”. No entanto, os modelos económicos estabelecidos a partir da década de 80 do século XX, vieram desvirtuar a prioridade das políticas sociais entretanto implementadas, sendo essa desvirtuação mais evidente nas áreas da educação, saúde e cultura. Assim, esta situação acabou por motivar uma profunda alteração nos modelos de gestão da identidade e imagem institucional (Lacerda, 2009), gerando, devido essencialmente ao desfoque político face a estas instituições, uma crise institucional. Neste contexto, emergiu um novo fator até aí menosprezado: a concorrência entre instituições. Contudo, estes factos não fizeram mais que tornar “mais visíveis a importância da identidade visual e da imagem na gestão destas instituições” uma vez que este fator contribui eficazmente para o reconhecimento e comunicação das mensagens dirigidas aos respetivos públicos. (Lacerda, 2011, p. 292) Ainda que o autor aborde o assunto com o foco dirigido essencialmente para a área da educação, este é considerado um exemplo fundamental uma vez que este se pode estender a outras áreas tais como a saúde, a cultura, a investigação, entre outras. Segundo o autor “este novo modelo económico conhecido por neoliberalismo ou globalização que se impôs internacionalmente a partir da década de 1980, refletiu-se também na perda geral de prioridade das políticas sociais como a saúde, cultura, etc.”. (Lacerda, 2011, p.293)

Assim, com a transformação do paradigma institucio-



Figura 21 Brasão da Universidade do Minho.

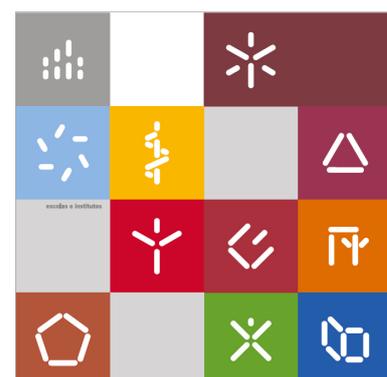


Figura 22 Sistema de Identidade Visual da Universidade do Minho, desenhado pelo Atelier Francisco Providência em 2004.

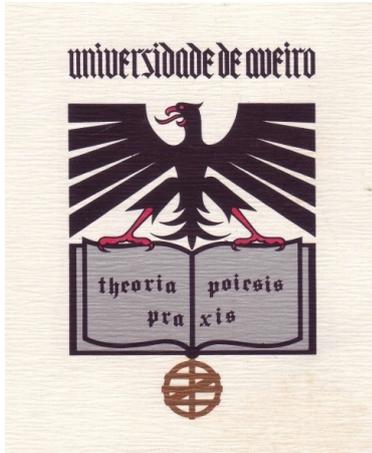


Figura 23 Primeira insígnia da Universidade de Aveiro, ano de 1976.



Figura 24 Anterior logótipo da Universidade de Aveiro e elementos simbólicos associados à marca que datam de 1974: livro (defesa da sabedoria nas vertentes de ensino e investigação), grifo, esfera militar (simboliza a universalidade do saber) e a insígnia Theoria, Poesis, Praxis (dimensão atual da investigação teórica, artística e humanista) proposta pelo Dr. Miguel Baptista Pereira e arranjo pelo Arquitecto Trabulo.

nal, estas entidades sentiram a necessidade de criar novos meios de subsistência através das novas tecnologias de informação, da comunicação, do tipo de gestão e do estabelecimento de novas relações com os seus públicos. (Lacerda, 2011, p. 296)

De acordo com Ruão (2005), interpretada por Lacerda (2011, p. 296), se anteriormente os modelos de comunicação privilegiavam os públicos institucionais, relegando para segundo plano a captação de potenciais alunos – como pode ser exemplo o recurso ao uso de heráldica para se fazerem representar–, baseando a sua estratégia na ideia de que “a qualidade e rigor (...) eram suficientes para criar uma imagem positiva” (Lacerda, 2011, p. 296), a partir da última década do séc. XX, essa atitude começou a mudar.

Tal como foi sugerido anteriormente, com as transformações que ocorreram, “as universidades passam a ser vistas como empresas” (Lacerda, 2011, p. 296), provocando assim uma mudança de estratégia e, conseqüentemente, a alteração da identidade e imagem. A partir desta mudança, as instituições passaram a apostar muito mais numa estratégia estruturada cujo foco se passou a centrar na captura de alunos e financiamentos. Este processo estratégico englobou o desenho de novas marcas gráficas e respetivos universos visuais (slogans, publicidade, merchandising, entre outros suportes e meios de comunicação), tal como defende Ruão (2008), citada por Lacerda (2011, p. 297).



Universidade do Minho

Figura 25 Logótipo da Universidade do Minho, desenhado pelo Atelier Francisco Providência em 2004.



Figura 26 Logótipo da Universidade do Algarve, desenhado pelo designer António Lacerda em 2011.



Figura 27 Logótipo da Universidade de Aveiro, desenhado pelo designer Francisco Providência em 2003.



Figura 28 Logótipo da Universidade do Porto, desenhado pelos designers Rui Mendonça e António Queirós em 2004.

“Sabemos que as marcas na sua essência ajudam as instituições e os seus públicos a identificar e a diferenciar bens, produtos e serviços, no entanto influenciam a notoriedade da imagem e a qualidade percebida de uma instituição”. (Lacerda, 2011, p. 298)

Contudo, importa ressaltar que, segundo Lacerda (2011, p. 298), nem sempre as alterações na gestão da identidade e imagem são efetuadas de forma coerente e estruturada, quer se trate de universidades, quer de outras áreas do domínio das políticas públicas, tais como a saúde, a cultura ou a investigação.



Figura 29 Logótipo do Centro Hospitalar Baixo Vouga, desenhado por M&A Creative Agency em 2015. Este trata-se de um exemplo em que apenas se procedeu à alteração do logótipo, não tendo sido implementada a nova identidade, contrariamente aos exemplos apresentados anteriormente.

A organização INET-MD

Enquadramento histórico

O INET – Instituto de Etnomusicologia – foi fundado em 1995, por um conjunto de etnomusicólogos que pretendiam institucionalizar a investigação que desenvolviam. Este desígnio deu origem ao INET, Unidade de Investigação na área da Música, “a primeira unidade de pesquisa da música em Portugal”. Esta surge na Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, tendo como principal foco a investigação multidisciplinar na área da música, através de uma perspetiva etnomusicológica.

No ano de 2003 foi integrada a área da “Etnocoreologia e Estudos Culturais em Dança” e, em 2005, a “Música erudita a partir da perspetiva dos Estudos Culturais”. Já em 2007, incorporam a “Criação, Teoria e Tecnologias da Música” e “Estudos em Performance”.

O crescimento gradual da organização levou a que esta desenvolvesse projetos não só de âmbito nacional mas também internacional, colaborando assim com investigadores de instituições portuguesas e estrangeiras. Contudo, foi necessário expandir os domínios e áreas de investigação, estabelecer novas parcerias e relações. Esta necessidade levou a uma reorganização da Unidade, em 2007, adquirindo esta uma nova designação: INET-MD – Instituto de Etnomusicologia – Centro de Estudos em Música e Dança.

Esta reorganização levou à criação de três polos, encontrando-se a sua sede localizada na Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - e os restantes polos na Universidade Técnica de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana - e na Universidade de Aveiro – Departamento de Comunicação e Arte. Em 2014, foi criado o quarto polo no Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Educação.

O INET-MD e o Design

A criação da unidade de investigação não contemplou a criação de uma imagem, através da qual se pudesse identificar perante os seus pares e o respetivo público. Esta situação acaba por se prolongar ao longo do tempo até atingir a consciência dessa necessidade. O crescimento da Unidade, o alargamento da sua área de influência e a origem de novos polos potenciou o desenvolvimento de uma imagem visual que valorizasse a identidade INET-MD.

Assim, a relação do INET-MD com o design surge a partir da proximidade entre o polo da Universidade de Aveiro e os professores designers residentes, que desencadeou um acompanhamento gerando o reconhecimento, por parte dos investigadores, da “importância do design na construção da sua imagem de identificação visual”. (Sousa, 2015, p. 3)

Esta cooperação efetiva-se em finais de 2006, com o Congresso Internacional “Performa ’07 – Encontros de Investigação em Performance”, realizado no polo da Universidade de Aveiro, para o qual foi solicitada, ao designer Álvaro Sousa, a criação da imagem visual do mesmo. Este evento tornou clara a necessidade de criar uma marca que identificasse a Unidade uma vez que, ao contrário de todas as outras entidades participantes, o INET-MD não se encontrava identificado.

Assim, pela pressão dessa constatação, ainda em 2007 foi solicitado ao mesmo designer o desenho de uma marca identificativa para a Unidade de Investigação, marca essa que ainda hoje identifica o INET-MD.

“O seu desenho representa as mãos que percutem o tambor, as que suportam o disco que regista o som magnético ou digital gravado, mas também as que agarram o mundo, sintetizando assim tanto a etnomusicologia como a música e a dança. Procurei sugerir um carácter moderno e atual pelo recurso à fonte Din, uma tipografia não serifada, desenhada em 1995 pelo



Figura 30 Imagem gráfica do Performa '07: Encontros de Investigação em Performance.



Figura 31 Logótipo INET-MD.

tipógrafo holandês Albert-Jan Pool”. (Sousa, 2015, p. 113)

Sousa (ibidem) acrescenta que a fonte Din, a Helvetica e a Alright Sans integraram a identidade da Unidade de investigação, não só pelas suas características formais mas também pela forma como foram regularmente utilizadas. A este conjunto foi acrescentada a fonte Roboto, uma família de fontes de ecrã sem-serifa, desenhada na Google, por Christian Robertson em 2012, para o sistema operativo Android, que começou a ser utilizada quando do redesenho do site da Unidade.

O processo de construção da identidade gráfica tem vindo a ser desenvolvido numa dinâmica que coloca em contacto designers e os responsáveis pelo INET.

O autor evidencia a “importância dos diálogos interdisciplinares (...) para a construção de uma imagem visual integradora onde os diferentes protagonistas se reveem”. (Sousa, 2015, p. 111)

Sousa (2015, p. 111) indica que o crescimento da Unidade tanto espacial como ao nível do número de investigadores, o aumento dos trabalhos científicos e a consequente notoriedade nacional e internacional, “evidenciaram a necessidade de criar uma marca única e distintiva”. Isto para permitir a identificação da própria Unidade e respetivos membros, além do reconhecimento por parte do público.

“A marca funciona não só como identificador, mas, principalmente, como certificado de qualidade” (Sousa, 2015, p. 112)

Assim, esta marca identifica uma organização constituída por:

- 4 polos;
- 6 grupos de investigação:
- 1. Etnomusicologia e Estudos em Música Popular

2. Estudos Históricos e Culturais em Música
3. Estudos em Dança
4. Criação, Teoria e Tecnologias da Música
5. Estudos em Performance e Performance como Investigação Artística
6. Educação e Música na Comunidade.

– 3 linhas temáticas:

1. Música e Média
2. Estudos em Jazz
3. Abordagens Históricas à Performance Musical

– 8 projetos nacionais;

– 3 projetos internacionais;

– 19 projetos concluídos.

O número de pessoas envolvidas em diferentes níveis podem ser resumidos assim:

69 membros integrados;

44 colaboradores;

6 investigadores juniores;

112 estudantes doutoramento.

Sousa (2015), esclarece as razões pelas quais o design acabou por ganhar relevância quando afirma que “a proximidade institucional entre o designer e a coordenadora do polo de Aveiro, membro da direção da Unidade, permitiu que após o desenho do logótipo se comesçassem a desenvolver uma série de elementos, mais ou menos avulsos, que à medida que foram sendo desenhados conduziram também à construção de um corpo imagético no sentido da edificação de um universo visual coerente”. (Sousa, 2015, p. 113)

Relativamente à implementação do projeto, o autor refere que “com o aumento da visibilidade e notoriedade, foi sendo ampliado, absorvido e adotado por toda a Unidade de Investigação ao longo dos últimos sete anos”. (Sousa, 2015, p. 113)

Todo este processo teve início com a implementação da marca nos suportes de comunicação, inicialmente apenas aplicada no polo da Universidade de Aveiro. Os restantes suportes de comunicação foram sendo alvo de redesenho, com vista ao alcance de uma coerência visual de modo a que estes fossem reconhecidos pelo público e associados ao INET-MD, encontrando-se, neste momento, ainda em processo de renovação e redesenho.

Numa primeira fase, a intervenção atingiu cartazes e identidades visuais para projetos. Contudo, esta acabou por ser ampliada a novos suportes, associados a atividades desenvolvidas pela Unidade, nomeadamente “livros, catálogos, apresentações digitais, páginas web, congressos”. (Sousa, 2015, p. 114) Além disso, a intervenção ainda se estendeu a alguns núcleos, neste caso destacam-se os eventos desenvolvidos pelo Centro de Estudos de Jazz da Universidade de Aveiro, entre outros projetos.



Figura 32 Marca Mensajazz.



Figura 33 Capa do Livro “Mensageiros do Jazz/Jazz Messengers”.

Este aliás, foi um dos projetos que serviu de exemplo e permitiu dar a conhecer à Unidade e membros envolvidos a importância da identidade, porque “foi desenvolvido um leque alargado e transversal de trabalhos que permitiu dar a entender aos restantes núcleos o potencial que uma identidade coerente e alargada pode gerar para um projeto de investigação. Desde o desenho da marca até à publicação do livro “Mensageiros do Jazz”, passando pela identidade do congresso, exposições, cartazes, sites, etc. a carga identitária acabou por abrir portas para novos projetos de caráter mais institucional como foi o caso da comunicação para a avaliação por um Painel Internacional da FCT.” (Sousa, 2015, p. 114)

Sousa (2015, p. 114–115) destaca ainda os resultados positivos que o trabalho desenvolvido propiciou, tendo este atingido não só vários projetos mas, de alguma forma, também os restantes polos. A implementação do projeto motivou a participação dos membros, crian-

do assim uma relação que contribuiu para o reconhecimento do papel do design bem como para a sua integração. Neste contexto, o design é entendido como um elemento interno e estratégico de grande influência, passando a ser percebido como fator essencial no desenvolvimento de novos projetos. Esta participação e reconhecimento acabou por originar a integração do design, e de um designer, em todos os projetos de investigação do polo da Universidade de Aveiro, para os quais também foi desenvolvida uma marca identificadora individual. O designer acabou por ter um papel ativo, trabalhando em colaboração não só com os investigadores mas também com os outros intervenientes, como foi no caso do projeto “Skopeofonia, cuja marca gráfica se apresenta de seguida.



Figura 34 Marca do projeto Skopeofonia.

Esta marca identificadora do projeto “Skopeofonia” foi desenvolvida com a participação de todos os membros da equipa, abrangendo “etnomusicólogos, investigadores não académicos pertencentes à comunidade cabo-verdiana residente em Lisboa, e ainda investigadores da área das tecnologias da comunicação.” (Sousa, 2015, p. 115)

A construção do universo visual

Tal como referido, após o desenho da marca, foram desenvolvidos uma série de elementos que conduziram à construção de um corpo imagético com o intuito de formar um universo visual coerente, passando assim o design, e o designer, a desempenhar um papel ativo no desenvolvimento do projeto.

Importa referir que, ainda que todos os polos tenham adotado a marca, esta contribuição ao nível do universo visual, concentrou-se essencialmente no polo de Aveiro. Abaixo são apresentados alguns exemplos dos elementos desenhados pelo designer Álvaro Sousa.

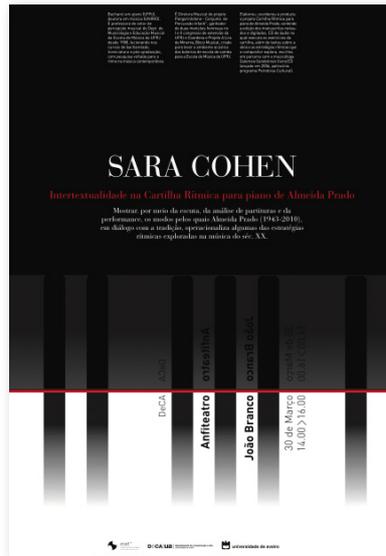


Figura 35 Cartaz Conferência com Sara Cohen.



Figura 36 Cartaz Lição Inaugural Doutoramento em Música.

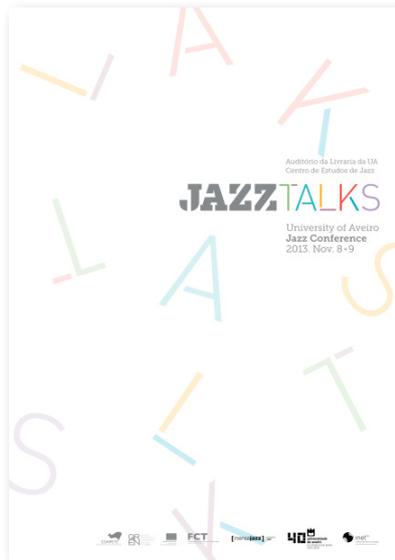


Figura 37 Cartaz Conferência "Jazz Talks".



Figura 38 Cartaz Aulas Abertas Música.



Figura 39 Cartaz Ciclo de Concertos Momentum.



Figura 40 Cartaz Recital.



Figura 43 Cartaz Ciclo de Conferências em Etnomusicologia e Estudos em Performance.

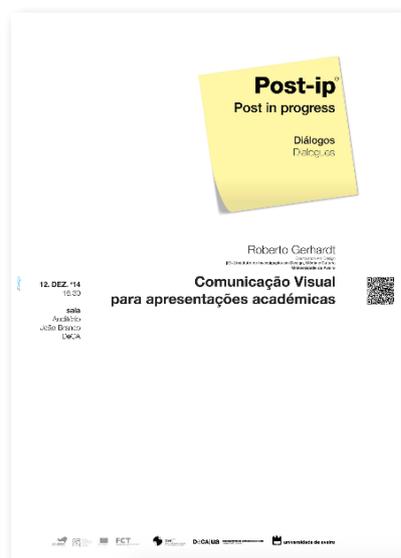


Figura 44 Cartaz Post-ip Post in progress.



Figura 45 Cartaz Ciclo de Recitais Conferência em Investigação Artística.



Figura 46 Cartaz Seminário Especializado.



Figura 47 Poster para apresentação ao Painel Internacional da Fundação para a Ciência e Tecnologia.



Figura 48 Logótipo 20 anos INET-MD.

A partir do conjunto apresentado, é possível compreender a dinâmica visual que tem traçado a identidade da Unidade de Investigação no polo já referido.

Análise SWOT

O termo SWOT deriva das siglas, em inglês, *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A análise SWOT como instrumento de análise da estratégia das organizações, é apresentada de seguida tendo sido baseada no ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) em que a organização em estudo se insere.

Pontos fortes

- Multidisciplinariedade;
- Reputação internacional;
- Relação com as universidades que potencia e autentica a Unidade;
- Localização do Polo de Aveiro no Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro, promovendo-se assim a proximidade com os designers residentes.

Pontos fracos

- Falhas na comunicação institucional;
- Ausência de colaboração eficaz entre polos para colmatar falhas de comunicação;
- Volume de atividades promovidas desigual entre polos.

Oportunidades

- Promover a intervenção do design em todos os polos que compõem a Unidade;
- Consciencializar a Unidade e demonstrar que a forma como comunica, quando bem gerida e apresentada, atrai reconhecimento e valoriza a organização;
- Estender as boas práticas de comunicação a todos os polos.

Ameaças

- A ausência de um sistema de comunicação aplicado a toda a Unidade contribui para o não reconhecimento da mesma pelo público, tanto interno como externo.

O projeto

Definição do problema

A organização em estudo, apesar de identificada através da sua marca, ainda apresenta lacunas no que diz respeito à identidade gráfica e respetiva comunicação e estratégia.

Como demonstrado anteriormente, o polo da Universidade de Aveiro foi o pioneiro a adotar o design com vista à valorização da marca INET-MD. Contudo, ainda que os restantes polos tenham adotado a marca, era importante que não ficassem por aí. Se, por um lado, o polo de Aveiro reuniu esforços para criar gradualmente um universo visual coerente através do qual a marca se apresenta, por outro, esse ato não se estendeu aos restantes polos. Assim, cada polo continuou a comunicar a partir de uma perspetiva individual, prejudicando dessa forma a identidade da organização, uma vez que cada um apresenta a sua própria linguagem, incoerente com a marca mãe mas também muitas vezes incoerente dentro de si mesmo, não sendo possível compreender esta como uma unidade.

Assim, esta intervenção visa dar continuidade ao trabalho desenvolvido no polo da Universidade de Aveiro, procurando acrescentar valor à marca através de um sistema de comunicação que espelhe a identidade da organização, permitindo que esta se afirme e seja reconhecida pelo público em todas as suas comunicações.

Objetivo: Observar, recolher e analisar a instituição de forma a reunir condições para projetar e gerir a diversidade da sua identidade. Procura-se que a unidade alcance, através do desenho, uma identidade coerente com o discurso visual que lhe está associado, capaz de acrescentar valor e contribuir para o seu reconhecimento. Com isto, espera-se que a marca ultrapasse

o nível de simples identificação para vir a alcançar o patamar de reconhecimento.

Intervenção projetual

Metodologia

Fase 1 – Levantamento

Nesta primeira fase, foi efetuado o levantamento de todo o material gráfico desenvolvido pelos diferentes polos. A amostra representativa dos elementos de comunicação produzidos pela organização - figura 49 -, surge como panorama geral das práticas de comunicação desenvolvidas por todos os polos que a constituem. Neste contexto é possível perceber a variedade de linguagens utilizadas e constatar assim a ausência de coerência e unidade gráfica. Pretende-se deixar claro que este conjunto corresponde a uma amostra representativa sendo que, na sequência destes elementos, existem outros tais como websites, programas, certificados, entre outros, que compõem a amostra real.

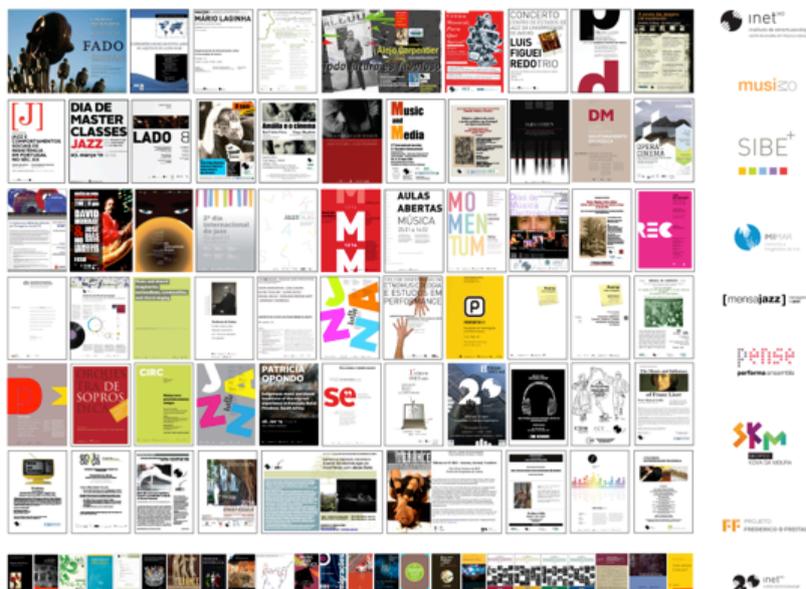


Figura 49 Amostra representativa dos elementos de comunicação produzidos pela organização.

Na zona inferior apresentam-se as publicações lançadas pela Unidade de investigação e do lado direito, na vertical, os logótipos desenvolvidos (neste caso, todos eles, pelo polo de Aveiro) que representam projetos, iniciativas ou eventos.

A partir deste levantamento, foi possível constatar que o polo de Aveiro, comparativamente aos restantes, se destaca ao nível do volume de elementos gráficos desenvolvidos assim como, ao nível do número de atividades promovidas.

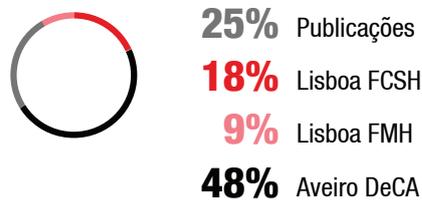


Figura 50 Volume total de elementos de comunicação produzidos.

*O polo do Porto não foi considerado devido à sua recente integração na Unidade e subsequente ausência de produção de material gráfico relevante.

Fase 2 – Análise

Inicialmente foram contactados todos os polos da Unidade de forma a perceber quais as atividades realizadas atualmente. A partir desta identificação foi possível perceber o volume de iniciativas atuais promovidas por cada polo e selecionar os elementos de comunicação associados a cada um. O polo do Porto não foi considerado nesta análise pelas razões anteriormente apontadas.

Numa segunda fase, foi realizada uma seleção dos elementos gráficos utilizados atualmente pelos quatro polos na promoção das suas iniciativas. A partir deste conjunto foram identificadas um conjunto de falhas ao nível da composição gráfica. Falhas como a aplicação

incorreta da marca INET-MD, ausência de hierarquia da informação, desformatação de texto, ausência de critério de seleção de imagens, entre outros aspetos, que, apesar de poderem parecer menores, impedem uma correta e consistente divulgação da marca.

Neste ponto são apresentados os cartazes que representam as iniciativas atualmente desenvolvidas por cada um dos polos e é a partir destes exemplos, todos feitos recentemente, que se irão apresentar alguns pontos da análise abaixo.

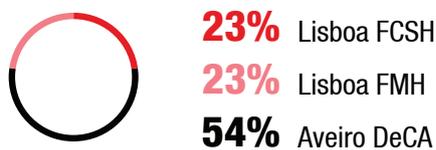


Figura 51 Volume de iniciativas promovidas atualmente por cada polo.



Figura 52 Material de comunicação utilizado nas iniciativas promovidas atualmente por cada polo, respetivamente polos de Lisboa – FCSH e FMH e polo de Aveiro - DeCA.

A linguagem visual entre os polos de Lisboa tende a aproximar-se apesar de, ainda que demonstre alguma organização em termos de conteúdos, a hierarquia de informação não ser clara. Como exemplo temos a quantidade de texto, em alguns casos, excessiva – se efetivamente necessária deveriam ter sido aplicadas

técnicas para otimizar a leitura e tornar o conjunto mais coerente –, a simples aplicação do logótipo da organização, verificando-se através da utilização de caixas de fundo brancas, orientação incorreta, e a escolha de imagens nem sempre eficaz. Em relação às fontes utilizadas, não se compreende a existência de um critério estabelecido, verificam-se alterações na proporção das letras além de tentativas de alteração de caracteres em palavras por elementos gráficos que não acrescentam qualquer valor e em nada beneficiam a leitura.

O polo de Aveiro, encontra-se privilegiado pela relação direta que mantém com o design. Esse facto é evidente, constatando-se através da organização de conteúdos cuidada, onde a hierarquia de informação que determina eficazmente os níveis de leitura está perfeitamente estabelecida. A seleção e aplicação de fontes é coerente, promovendo a legibilidade e compreensão da informação transmitida. A replicabilidade dos suportes é uma das práticas deste polo, o que pode ser benéfico pela resposta rápida que possibilita. No entanto, é necessário perceber se essa replicabilidade, por exemplo nos casos de elementos de comunicação mais antigos, continua a fazer sentido.

Fase 3 – Definição de normas gráficas

Nesta fase, foram traçadas um conjunto de regras a respeitar para uma mais eficiente aplicação do universo visual. Com esta intervenção pretende-se essencialmente uniformizar os suportes visuais desenvolvidos, estabelecendo para isso um sistema de comunicação coerente que fomente a unidade da identidade organizacional.

A partir da análise efetuada, foi possível perceber a tipologia de atividades praticadas em cada polo e, assim, destacar quais as necessidades ao nível da comunicação de cada um.

Considerou-se que o esforço até então desenvolvido

no polo da Universidade de Aveiro deveria manter-se, estendendo-se este aos restantes polos. Assim, a atividades do mesmo âmbito promovidas por qualquer um dos polos, deveria ser associada a mesma imagem visual. Podemos verificar como exemplo, no polo de Aveiro, o Seminário Especializado, atividade que também ocorre nos dois polos de Lisboa, sendo que, neste caso, deveria ser mantida a imagem visual desenhada para o polo de Aveiro.

Por outro lado, esta associação não foi possível em casos de atividades promovidas particularmente por cada polo. É o caso de eventos como Colóquios, Fóruns de doutorandos e workshops promovidos pelos polos de Lisboa. Para estes, foi necessário desenhar novas propostas, capazes de integrar um conjunto visual comum a toda a Unidade.

Paralelamente a este processo, foram surgindo novas necessidades no polo de Aveiro. A realização de uma nova atividade, “Oficinas de Música” (figura 53), exigiu o desenvolvimento de uma imagem visual, que se encontra espelhada no cartaz desenhado. Este cartaz foi desenvolvido com base na orientação gráfica já estabelecida. Para isso, foi utilizada a fonte Texta-Narrow, não serifada, desenhada em 2014, por Daniel Hernández e Miguel Hernández. Uma fonte contemporânea, já utilizada noutros cartazes da Unidade. O cartaz transporta o observador para uma dinâmica musical, através do movimento que a composição gráfica oferece. A aplicação de diversas cores resulta da associação destas à variedade de oficinas de música possíveis.

Além deste caso, foi redesenhado um cartaz modelo, dirigido a um evento promovido pelo polo da Universidade de Aveiro, “Conferências em Etnomusicologia e Estudos em Performance” (figura 54).

Neste processo foi possível participar na organização, a nível gráfico, de conferências promovidas pelo polo de Aveiro.

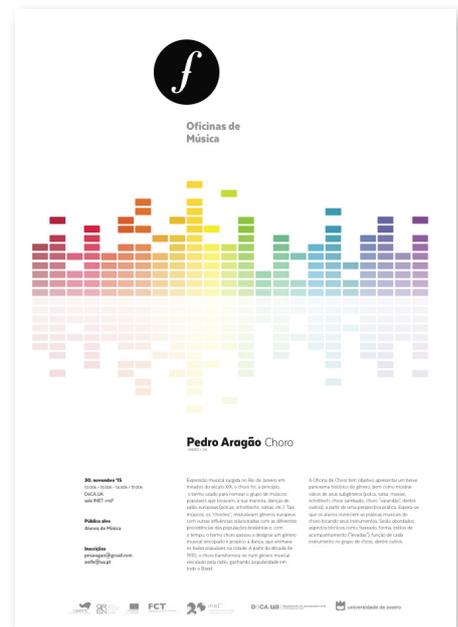


Figura 53 Cartaz Oficinas de Música.



Figura 54 Cartaz Ciclo de Conferências em Etnomusicologia e Estudos em Performance.

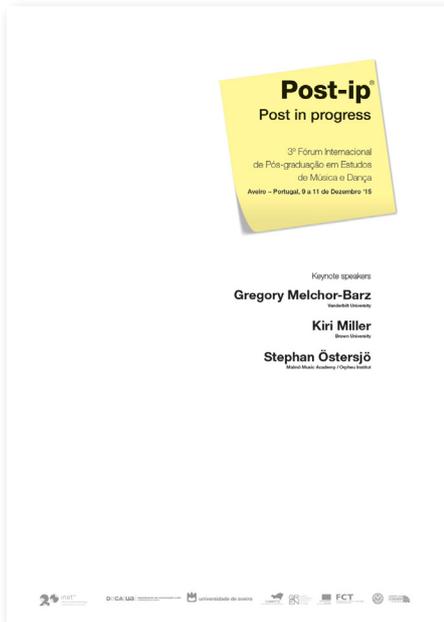


Figura 55 Cartaz Post-ip'15: Post-in-progress: 3º Fórum Internacional de Pós-graduação em Estudos de Música e Dança



Figura 56 Cartaz Música e Lusofonia em acervos de 78rpm

Apresentamos como exemplo o evento Post-ip'15: Post-in-progress: 3º Fórum Internacional de Pós-graduação em Estudos de Música e Dança (figura 55). Realizado entre os dias 9 e 11 de dezembro, por iniciativa de um grupo de estudantes de pós-graduação da Universidade de Aveiro. O grupo propôs, no âmbito das atividades do INET-MD, a organização da terceira edição deste encontro acadêmico internacional.

Para este evento foram elaborados, além do cartaz, certificados de participação, folhas de sala, identificação dos participantes, sinalética e programa de recitais-conferência. Promoveu-se assim uma estreita colaboração entre este grupo, associado à organização, e a designer. O evento proporcionou uma oportunidade para a transmissão das boas práticas de gestão da identidade, dado que nem todos os elementos de comunicação sofreram intervenção, como são os casos do programa geral do fórum e os formulários de participação. Estes elementos também deviam ter sido alvo de redesenho de forma a serem reconhecidos como parte integrante do sistema comunicacional desenhado. Não tendo sido objeto de intervenção, foi exposta esta situação de forma a alertar para a importância de todos os membros da Unidade se esforçarem para, também eles, contribuírem para o reconhecimento da comunicação produzida pela Unidade como um todo. Deste modo, acabou por ser proposto para edições futuras um *layout* a aplicar aos elementos que não foram alvo de intervenção.

A participação no apoio ao design gráfico de conferências estendeu-se ainda ao ML78 – Conferência Internacional Música e Lusofonia em acervos de 78rpm, que decorreu entre os dias 7 e 9 de julho de 2016. A partir da marca desenhada pelo designer Álvaro Sousa, foram desenvolvidos posteriormente os restantes elementos gráficos como o cartaz, programa, livro de abstracts e biografias dos oradores, identificação participantes e certificado de participação.

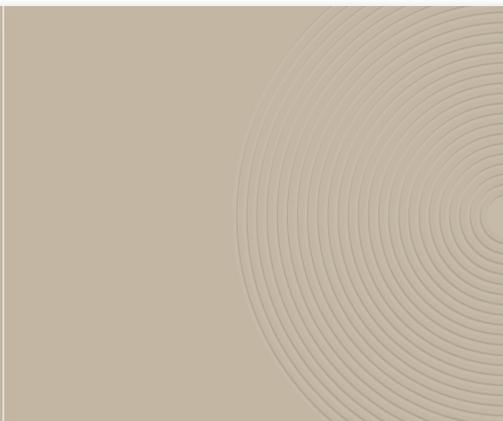
Simultaneamente foi desenvolvido o manual de normas básicas da marca (figura 57), inexistente até ao momento, que reúne as regras básicas, e outras mais específicas, a adotar por todos os polos da organização.



A identidade é o suporte através do qual se constrói a marca, determina uma direção, um propósito e um significado à marca. A marca não é só um logótipo, um cartão de visita ou um slogan. A identidade visual da marca consolida-se no seu significado, no conceito em que se baseia, nos valores que representa. Assim, o presente manual de identidade da marca apresenta a solução visual que representa o Instituto de Etnomusicologia - centro de estudos em música e dança.

ELEMENTOS BÁSICOS - IDENTIDADE INET MD

ELEMENTOS BÁSICOS
Os elementos básicos definem um conjunto de regras e recomendações que garantem a correta implementação da marca INET MD. É indispensável a observação de todos no cumprimento e aplicação destas normas, de modo a assegurar uma identidade visual coerente.



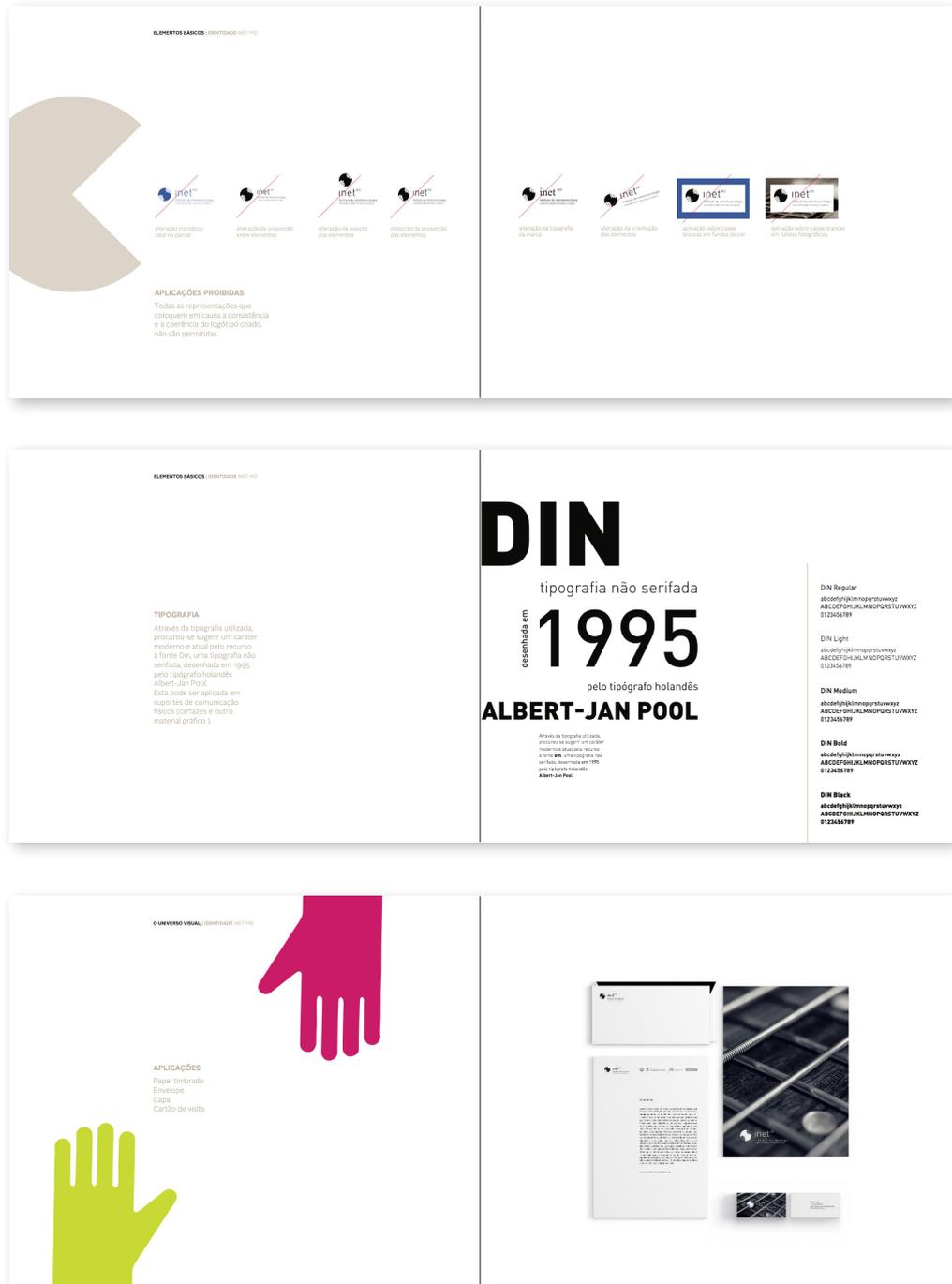


Figura 57 Capa e outras páginas que constituem o Manual de Identidade da Marca INET-MD (manual completo em anexo).

Para culminar, considerou-se importante dotar a Unidade de um meio através do qual esta se pudesse divulgar e apresentar de forma direta. Para isso foi desenhada uma brochura institucional que apresenta o INET-MD e expõe o seu percurso, bem como as suas áreas de atuação e projetos realizados. Este suporte integra todos os polos que integram a Unidade, apresentando-a como um todo global.

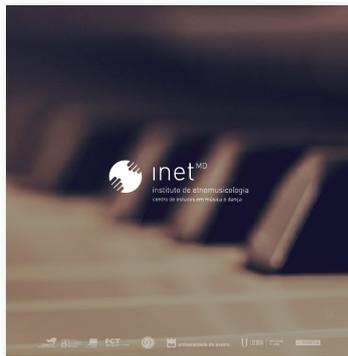
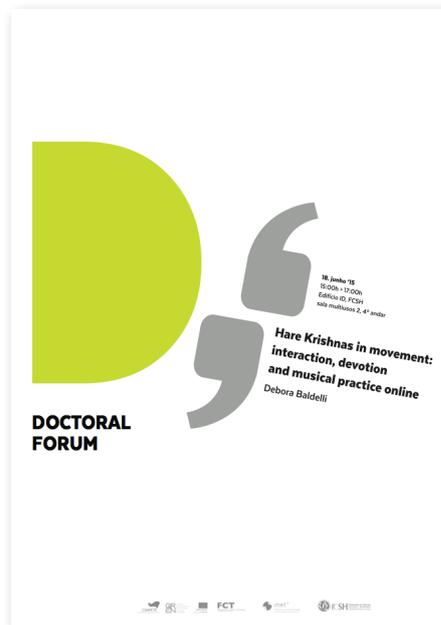


Figura 58 Brochura INET-MD (brochura completa em anexo).

Pretende-se assim, com esta intervenção, criar um ambiente visual coerente que continuará em crescimento até atingir os objetivos traçados, fomentando sempre a unidade da identidade organizacional.

As instituições, tanto ao nível da educação, da cultura ou da investigação, são detentoras de atributos próprios, os quais devem ser comunicados através de uma identificação estruturada e coerente, sendo deste modo possível o reconhecimento das mensagens emitidas.

De seguida, apresentaremos suportes de comunicação de eventos isolados que foram desenvolvidos no polo de Aveiro, que mantêm e reforçam a matriz visual da Unidade. Estes suportes vêm dar resposta, neste caso, a atividades promovidas por outros polos, para as quais ainda não se encontrava estabelecida uma imagem coerente.



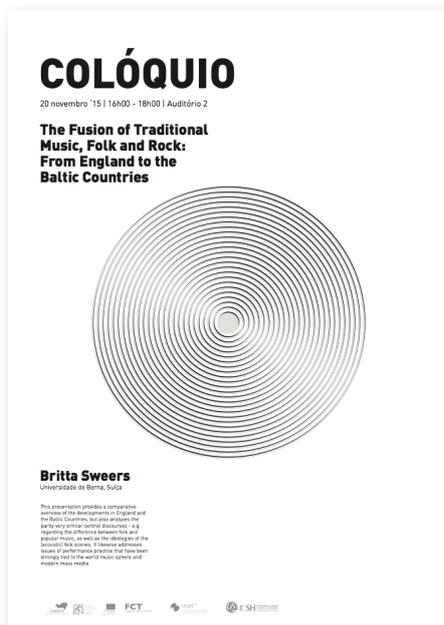
O cartaz Doctoral Forum apresenta a forte presença da letra “D”, de “Doctoral”, associada visualmente à ideia de auditório. A letra “f”, composta por aspas, remete para o diálogo. Neste, também foi utilizada a fonte Texta Narrow.

Figura 59 Cartaz Doctoral Forum.



No cartaz Workshop, foi destacada a forma da letra “W”, sobre fundo de cor, sendo que este pode ser alterado conforme a tipologia de Workshop. Neste caso, manteve-se a utilização da fonte Texta Narrow.

Figura 60 Cartaz Workshop.



A interação comunicativa encontra-se ilustrada neste cartaz pela multiplicidade de circunstâncias associadas à diversidade de opiniões acerca de um determinado assunto em debate. A Din é a fonte utilizada neste cartaz, tendo já sido referidas as suas características anteriormente.

Figura 61 Cartaz Colóquio.

Proposta de gestão da identidade



Figura 62 Cartaz Fórum INET-MD Música, Dança e Humanidades Digitais.

A intervenção do design na Unidade de Investigação INET-MD visa alcançar, através do desenho, uma identidade coerente com um discurso visual associado, capaz de acrescentar valor e contribuir para o seu reconhecimento tanto ao nível interno como externo. Para isso, este projeto irá culminar numa exposição - “Comunicar a Música” - que pretende expor o percurso de construção e evolução da identidade que tem vindo a ser desenhada. Esta exposição é o mote para a realização de um conjunto de atividades (debate e performances), onde irão participar a maioria dos investigadores da Unidade, assim como os designers que tem vindo a desenvolver a identidade da organização. Pretende-se, por um lado, abrir esta ação à comunidade e, nesse sentido, a exposição será realizada no Museu da Cidade de Aveiro. Por outro lado, atendendo a que isto ocorrerá durante o IV Fórum do INET-MD – Aveiro, no ano em que a Unidade comemora o 20º aniversário, aproveitar-se-á para se apresentar a todos os polos a construção e desenvolvimento da marca INET-MD, já que a maioria dos investigadores da Unidade estará presente neste fórum, de forma que estes a possam assimilar e tomar como sua.

Com a definição das normas gráficas e criação de suportes de comunicação em falta que agora respondem a todas as atividades da Unidade, sugere-se que estes suportes, sejam partilhados, tomados e assimilados por toda a organização.

Esta intervenção pretende, por fim, propor que a gestão da identidade visual de toda a organização fique centralizada no polo de Aveiro, uma vez que só assim será possível controlar eficazmente todas as comunicações da Unidade de forma a que esta se apresente aos seus públicos segundo uma mesma lógica visual mas, mais importante ainda, sobre uma única identidade. Assim, o polo da Universidade de Aveiro deveria passar a gerir os suportes de comunicação, editando

os mesmos de acordo com as atividades promovidas, procurando manter sempre a uniformização visual e respetiva coerência. Neste processo será crucial o estabelecimento de um diálogo regular entre o polo da Universidade de Aveiro e os restantes que compõem a organização.

CONCLUSÕES FINAIS DO ESTUDO

O desenvolvimento industrial e tecnológico potenciou uma crescente evolução e, nesse contexto, as organizações multiplicaram-se, surgindo novos produtos, novos serviços, novos conceitos, novas identidades e a necessidade de diferenciação. Este facto estendeu-se não só ao setor empresarial ou institucional, mas também a outras organizações como museus, teatros, instituições de ensino e de investigação.

A partir do estudo do design e da sua relação com a identidade, a estratégia e as organizações, foi possível compreender o papel do design neste âmbito e de que forma é que este contribui para a valorização das organizações.

Assim, este projeto resulta no desenvolvimento de um sistema de comunicação que pretende acrescentar valor à identidade da Unidade, através da proposta de um discurso visual coerente, suportado pela consistência de todos os suportes de comunicação utilizados pela organização, de forma a atrair não apenas o reconhecimento por parte do público interno e externo, mas também a sua valorização e notoriedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (2001). *Criando e administrando marcas de sucesso* (Trad. Edua). São Paulo: Futura.

Albert, S. (1998). *The definition and metadefinition of identity. Identity in Organizations, building theory through conversation*, pp. 1–17. Thousand Oaks: Sage: D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.).

Almeida, P. S. (2005). *Identidade e marca: Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria portuguesa do calçado em particular*. Dissertação de Mestrado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

Anders, R. (2000). *Defining, Mapping and Designing the Design Process*. Design Management Journal, Summer, 29–37.

Atkin, D. (2008). *O culto das marcas*. Lisboa: Edições Tintada-china, Lda.

Bellizi, J. A., Crowley, A. E., & Hasty, R. W. (1983). *The Effects of Color in Store Design*. Journal of Retailing, Spring, vol. 21–45.

Best, K. (2009). *Gestão de design: Gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Lausanne: AVA Publishing SA.

Best, K. (2012). *Fundamentos de gestão do design*. Porto Alegre: Bookman.

Borja de Mozota, B. (2011). *Gestão do Design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman.

Branco, J. (2003). *Estratégias empresariais de imigrantes em Portugal*. Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura, no7 (2006). Edições Universitárias Lusófonas.

Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A.

Chaves, N., & Belluccia, R. (2008). *La Marca Corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

Consolo, C. (2015). *Marcas. Design Estratégico, do símbolo à gestão da identidade corporativa*. São Paulo: Blucher.

Costa, J. (2004). *La Imagen de Marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2011). *Design para os olhos: marca, cor, identidade e sinalética*. Lisboa: Dinalivro.

Centro Português de Design. (1997). *Manual de Gestão de Design*. Porto: CPD.

Gioia, D. (1998). *From individual to organizational identity. Identity in Organizations, building theory through conversation*, D.A. Whetten e P.C. Godfrey. Thousand Oaks: Sage.

Kerckhove, D. (1997). *A Pele da Cultura*. Lisboa: Relógio D'Água.

Lacerda, A. (2008). *O valor do Design e dos Programas de Imagem Coordenada, na organização, desenvolvimento, competitividade e inovação empresarial*. International Congress of Creativity and Innovation - The Portuguese-Spanish Environment, 1–18.

Lacerda, A. (2009). *Os novos desafios da identidade visual e imagem institucional das universidades*. Congresso e-design. Visões para o ensino na Europa nos novos contextos ambientais e económicos.

Lacerda, A. (2011). *Design e gestão da identidade, marcas gráficas e imagem institucional*. Tese de Doutoramento da Universidade Técnica de Lisboa.

Lencastre, P. (2005). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.

Lopes, M. C. O. (2004). *Design de Comunicação Institucional*. Animus: revista interamericana de comunicação midiática.

Lopes, M. C. O. (2009). *Concurso para Professor Associado em Ciências e Tecnologias da Comunicação, Relatório da Unidade Curricular de Comunicação Institucional*. Aveiro.

Margolin, V. (2014). *Design e Risco de Mudança*. Vila do Conde: Verso da História; ESAD Escola Superior de Artes e Design.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Eroglu, S. (1990). *The Atmosphere of Personal Selling*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall, 31–41.

Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1981). *Interior Office Design and Visitor Response*. *Journal of Applied Psychology*, 66 (5), 646–50.

Neumeier, M. (2009). *Zag: a estratégia número um das marcas de sucesso*. Porto Alegre: Bookman.

Nussbaum, B. (1993). *Hot Products*. Business Week.

Olins, W. (1989). *Corporate Identity*. Thames & Hudson.

Olins, W. (1995). *Imagem Corporativa Internacional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A.

Olins, W. (2003). *A marca*. Lisboa: Editorial Verbo.

Parasuman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64, 12–37.

Peón, M. L. (2003). *Sistemas de identidade visual*. Rio de Janeiro: 2AB.

Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus Editorial.

Providência, F. (2008). *Manual de Design (para industriais da fileira Casa)*. Lisboa: CPD/IAPMEI.

Raposo, D. (2008). *Design de Identidade e Imagem Corporativa. Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco: Edições IPCB.

Raposo, D. (2010). *A marca como ideal de vida*. Brasil: Design Gráfico - Comunidade Brasileira de Design.

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional:*

teorias, gestão e valor. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ruão, T. (2005). *O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*. IV Congresso da SOPCOM: Universidade de Aveiro.

Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade. A aventura comunicativa da formação da universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação. Universidade do Minho.

Seidel, V. (2000). «*Moving from Design to Strategy: The 4 roles of Design-Led strategy consulting*». Design Management Journal, vol. 11, n.

Sousa, Á. (2011). *Marcas portuguesas: Uma metodologia para a afirmação e avaliação dos seus impactos*. Tese de Doutoramento do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

SOUSA, A. (2015). *Projeto de branding para uma unidade de investigação: o caso INET-MD* in BRITO, C.; CIAMPI, M.; BARROS, V (2015). Communication and Arts as Structuring Elements of Wellbeing and Social Justice. Proceedings of World Congress on Communication and Arts (Vol. 8) ISSN 2317-1707. DOI: 10.14684/wcca

Speak, K. (2000). *Beyond Stewardship to Brand Infusion*. Design Management Journal, Winter.

Spies, K., Hesse, F., & Loesch, K. (1997). *Store Atmosphere, Mood, and Purchasing Behaviour*. International Journal of Research in Marketing, 14, 1–17.

Topalian, A. (2003). *Promoting Design Leadership Through Training*. Design Leadership Forum.

Walsh, V., Roy, R., Bruce, M., & Potter, S. (1992). *Winning by Design*. Oxford: Basil Blackwell.

Wheeler, A. (2009). *Design de Identidade da Marca*. Porto Alegre: Bookman.

Zweigenhalt, R. L. (1976). *Personal Space in the Faculty Office*. *Journal of Applied Psychology*, 61, no. 4, 529-32.

WEBGRAFIA

Centro Hospitalar do Baixo Vouga. *Centro Hospitalar do Baixo Vouga, EPE*. Disponível em:
<<http://www.chbv.min-saude.pt/>>

Compal. *Compal*. Disponível em: <<http://compal.pt>>

Inditex. *Inditex*. Disponível em:
<<https://www.inditex.com>>

INET-MD. *INET-MD*. Disponível em:
<<http://www.inetmd.pt/>>

Lego. *Lego*. Disponível em: <<https://www.lego.com>>

Leme-Legado da Memória. “*Descoberta do Mês*” - *Novembro 2013*. Disponível em:
<<http://blogs.ua.pt/arquivo/?p=1596>>

Mimosa. *Mimosa*. Disponível em: <<http://mimosa.com.pt>>

Museu Virtual Design Português. *Renovação de imagem da Universidade do Minho*. Disponível em:
<<http://mvdp.web.ua.pt/obra.php?obra=31>>

Nestlé. *Nestlé*. Disponível em:
<<https://empresa.nestle.pt>>

Sic. *Sic*. Disponível em: <<http://sic.sapo.pt>>

Unilever. *Unilever*. Disponível em:
<<https://www.unilever-jm.com>>

Universidade de Aveiro. *Universidade de Aveiro*. Disponível em: <<http://www.ua.pt/>>

Universidade do Algarve. *Universidade do Algarve*.
Disponível em: <<https://www.uaalg.pt/pt>>

Universidade do Minho. *Brasão*. Disponível em:
<<https://www.uminho.pt/PT/uminho/Simbolos-e-Hino/Brasao>>

Universidade do Porto. *Universidade do Porto*.
Disponível em: <https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=home>

virtUA. “*A história da UA – curiosidades: A marca*”.
Disponível em: <<http://uarhere.blogs.ua.sapo.pt/11639.html>>

Yamaha. *Yamaha*. Disponível em:
<<https://www.yamaha-motor.eu>>

ANEXOS



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança

PLAY/PAUSE



STOP

A identidade é o suporte através do qual se constrói a marca, determina uma direção, um propósito e um significado à marca. A marca não é só um logótipo, um cartão de visita ou um slogan. A verdadeira essência da marca consolida-se no seu significado, no conceito em que se baseia, nos valores que representa. Assim, o presente manual de identidade da marca apresenta a solução visual que representa o Instituto de Etnomusicologia - centro de estudos em música e dança.

O CONCEITO

“O seu desenho representa as mãos que percutem o tambor, as que suportam o disco que regista o som magnético ou digital gravado, mas também as que agarram o mundo, sintetizando assim tanto a etnomusicologia como a música e a dança.” Designer Álvaro Sousa



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança

ELEMENTOS BÁSICOS

Os elementos básicos definem um conjunto de regras e recomendações que garantem a correta implementação da marca INET-MD.

É indispensável a colaboração de todos no cumprimento e aplicação destas normas, de modo a assegurar uma identidade visual coerente.



ÁREA DE SEGURANÇA

Esta zona foi criada para garantir a legibilidade e a interpretação da logótipo no seu todo, criando o enquadramento necessário para assumir o devido destaque em todo o tipo de peças.



25 mm

DIMENSÃO MÍNIMA

Para garantir a leitura da marca deve ser respeitada a dimensão mínima. Para a sua reprodução em escalas variadas, recomenda-se que a marca não seja reproduzida em dimensão inferior a 25 mm. Não existe limite de ampliação no entanto deve ser respeitado o princípio da proporcionalidade.



APLICAÇÃO MONOCROMÁTICA

Quando aplicado em fundos monocromáticos, a leitura do logótipo não deve ser colocada em causa, bem como o seu peso e contraste.



inet^{MD}
instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}
instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}
instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}
instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}
instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}
instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança

APLICAÇÃO SOBRE FUNDOS FOTOGRÁFICOS

Em fundos fotográficos, a aplicação do logótipo deverá ser feita na sua versão a preto ou branco, tendo em consideração a zona que gerar maior contraste.



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



alteração cromática
total ou parcial



alteração da proporção
entre elementos



alteração da posição
dos elementos



distorção da proporção
dos elementos

APLICAÇÕES PROIBIDAS

Todas as representações que coloquem em causa a consistência e a coerência do logótipo criado, não são permitidas.



alteração da tipografia
da marca



alteração da orientação
dos elementos



aplicação sobre caixas
brancas em fundos de cor



aplicação sobre caixas
brancas em fundos
fotográficos

TIPOGRAFIA

Através da tipografia utilizada, procurou-se sugerir um caráter moderno e atual pelo recurso à fonte Din, uma tipografia não serifada, desenhada em 1995 pelo tipógrafo holandês Albert-Jan Pool.

Esta pode ser aplicada em suportes de comunicação físicos (cartazes e outro material gráfico).

DIN

tipografia não serifada

desenhada em

1995

pelo tipógrafo holandês

ALBERT-JAN POOL

Através da tipografia utilizada, procurou-se sugerir um caráter moderno e atual pelo recurso à fonte **Din**, uma tipografia não serifada, desenhada em 1995 pelo tipógrafo holandês **Albert-Jan Pool**.

DIN Regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

DIN Light

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

DIN Medium

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

DIN Bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

DIN Black

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

UNIVERSO VISUAL

Assim como outros elementos da identidade da marca, o universo visual encontra-se intimamente ligado a esta, através da consistência e do dinamismo que representa.

Se”

**TIPOGRAFIA SUPORTES
COMUNICAÇÃO EDITORIAL**

Tipo de letra a aplicar em suportes de comunicação físicos, nomeadamente em cartazes e outro material gráfico.



TextaNarrow Regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

TextaNarrow Light

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

TextaNarrow Medium

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

TextaNarrow Bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

TextaNarrow Black

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

**TIPOGRAFIA SUPORTES
COMUNICAÇÃO DIGITAL**

Tipo de letra a aplicar em suportes de comunicação digital, tais como apresentações digitais.

Music and shared imaginaries: nationalisms, communities, and choral singing

Universidade de Aveiro October 30th > November 1st, 2014

 universidade de aveiro

 inet

 FF PROJETO
FREDERICO B. FREITAS

 musica/no/meio

 COMPETE

 ER



 FCT

Alright Sans Regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

Alright Sans Light

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

Alright Sans Bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

Alright Sans Bold Italic

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

Alright Sans Black

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

ORGANIZAÇÃO DAS MARCAS ASSOCIADAS

A aplicação das marcas associadas à Unidade deve respeitar a ordem e dimensão sugeridas.



Pólo FCSH



Pólo DeCA

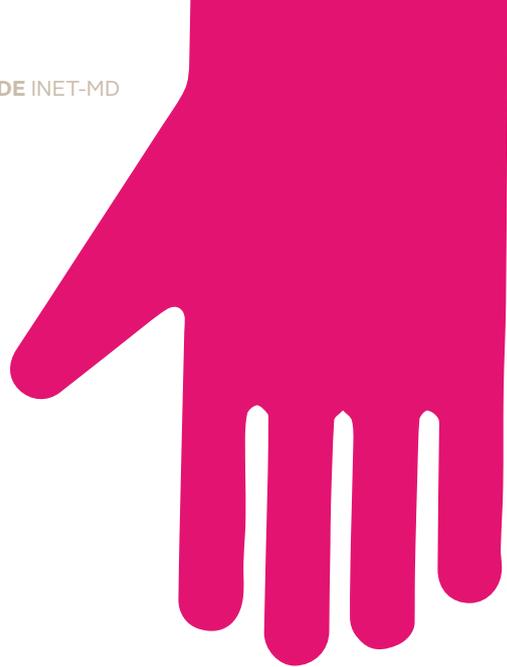


Pólo FMH



Pólo ESE

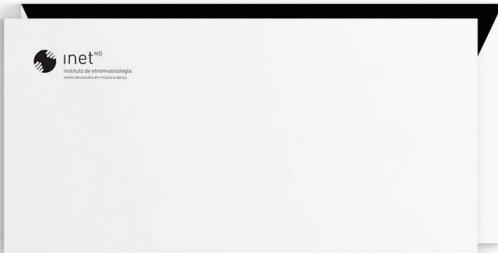




APLICAÇÕES

Papel timbrado
Envelope
Capa
Cartão de visita





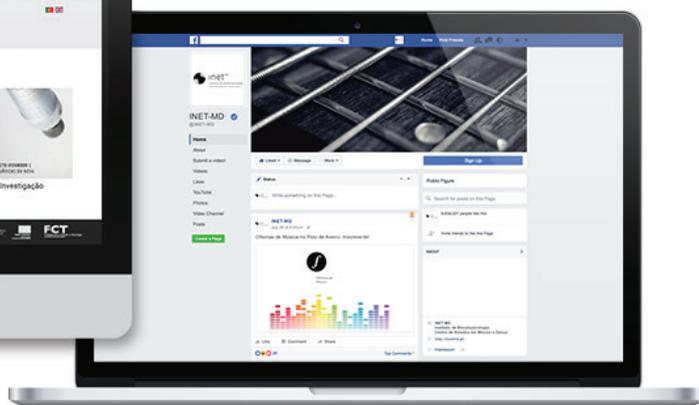
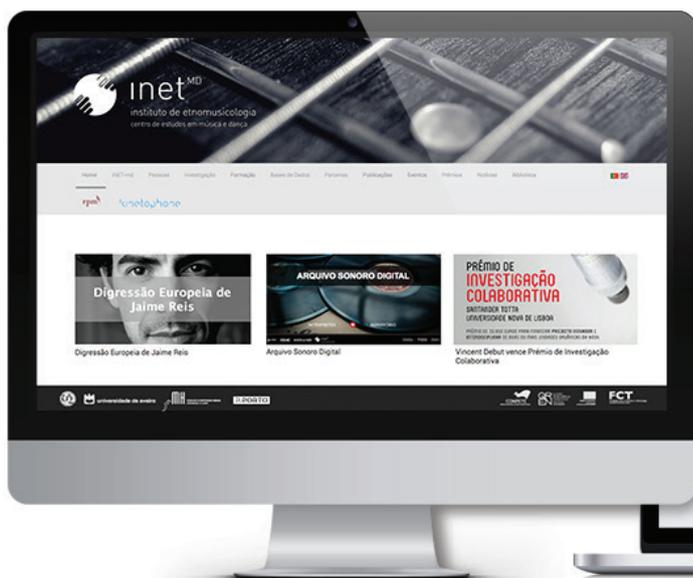
About INET-md

- First multidisciplinary research center in Portugal focusing on music and dance
- Unique in the Iberian Peninsula
- Pioneering research in the Lusophone World
- International research networks
- International reputation as a center of excellence
- Articulation of research, creation and performance
- Critical mass of junior and senior scholars, creators and performers
- Application of research results in outreach projects and community work
- Archival work



APLICAÇÕES

Apresentações digitais



APLICAÇÕES

Website
Facebook

Métodos e resultados em investigação artística

DICA US | período académico |
9 e 11 de março 16 | **Stefan Östersjö**
 Universidade de Lund e Instituto Orpheus
 das 9h às 13h30 e das 14h30 às 17h30
 das 9h às 13h30 e das 14h30 às 17h30

SE Seminário Especializado

Este seminário tem como objetivo apresentar e discutir o desempenho de métodos e técnicas no campo da pesquisa artística, abordando a produção de conhecimento no âmbito da prática musical. Stefan Östersjö partilha da sua própria experiência com outros artistas, investigadores, com o intuito de apoiar a discussão de projetos em curso no Departamento de Comunicação e Arte.

A participação neste seminário está aberta aos estudantes de licenciatura em música e aos doutorandos. É de grande importância para os estudantes de licenciatura e para os doutorandos que participarem neste seminário. Stefan Östersjö é um dos melhores investigadores em música e tem uma vasta experiência em investigação artística. A participação neste seminário é uma excelente oportunidade para discutir a sua investigação.

FCT, DICA US, UNIVERSIDADE DE LISBOA, FCT, DICA US, UNIVERSIDADE DE LISBOA

GIUSY CARUSO
RECITAL DE PIANO

16. MAR '16 | 18.00H
 ESTÚDIO DE SOM 211.3 DECA

REC

PROGRAMA DOCTORAL EM MÚSICA | PERFORMANCE

72 Etudes Karntiques de J. Chopin (1732-1)

FCT, DICA US, UNIVERSIDADE DE LISBOA, FCT, DICA US, UNIVERSIDADE DE LISBOA

f
 Oficinas de Música

Juvino Filho clarinete brasileira

16 e 17 de março | 18h00h
 ESTÚDIO DE SOM 211.3 DECA

Este curso tem como objetivo apresentar e discutir o desempenho de métodos e técnicas no campo da pesquisa artística, abordando a produção de conhecimento no âmbito da prática musical. Juvino Filho partilha da sua própria experiência com outros artistas, investigadores, com o intuito de apoiar a discussão de projetos em curso no Departamento de Comunicação e Arte.

A participação neste seminário está aberta aos estudantes de licenciatura em música e aos doutorandos. É de grande importância para os estudantes de licenciatura e para os doutorandos que participarem neste seminário. Juvino Filho é um dos melhores investigadores em música e tem uma vasta experiência em investigação artística. A participação neste seminário é uma excelente oportunidade para discutir a sua investigação.

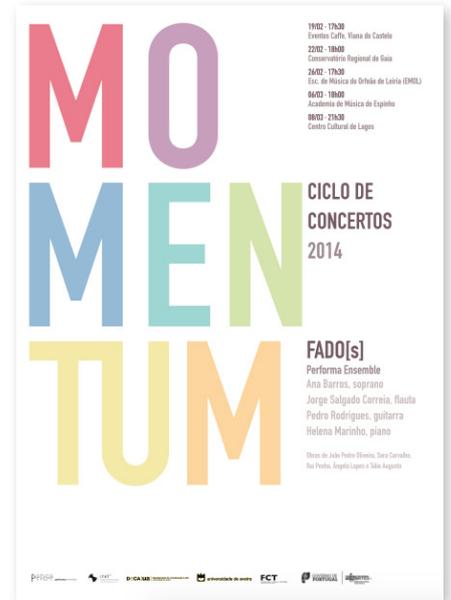
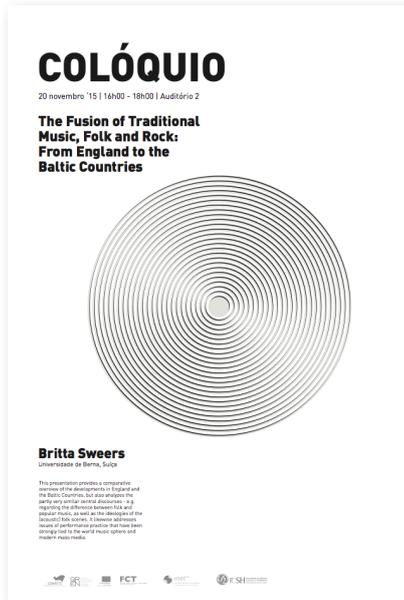
FCT, DICA US, UNIVERSIDADE DE LISBOA, FCT, DICA US, UNIVERSIDADE DE LISBOA

MODELOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO

Cartazes:
SE Seminário Especializado

REC Recital

Of Oficinas de Música



MODELOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO

Cartazes:
Colóquio

Dia Internacional do Jazz

Ciclo de Concertos Momentum



MODELOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO

Cartazes:
Lição Inaugural PDM

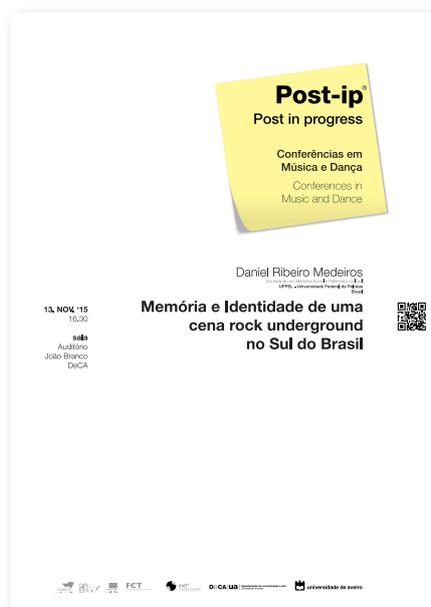
Df Doctoral Forum



MODELOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO

Cartazes:
Performa'
Encontros de Investigação em Performance

W Workshop



MODELOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO

Cartaz modelo aplicado ao conjunto de atividades promovidas pelo Grupo Post-ip:

Post in progress Fórum Internacional de Pós-graduação em Estudos de Música e Dança

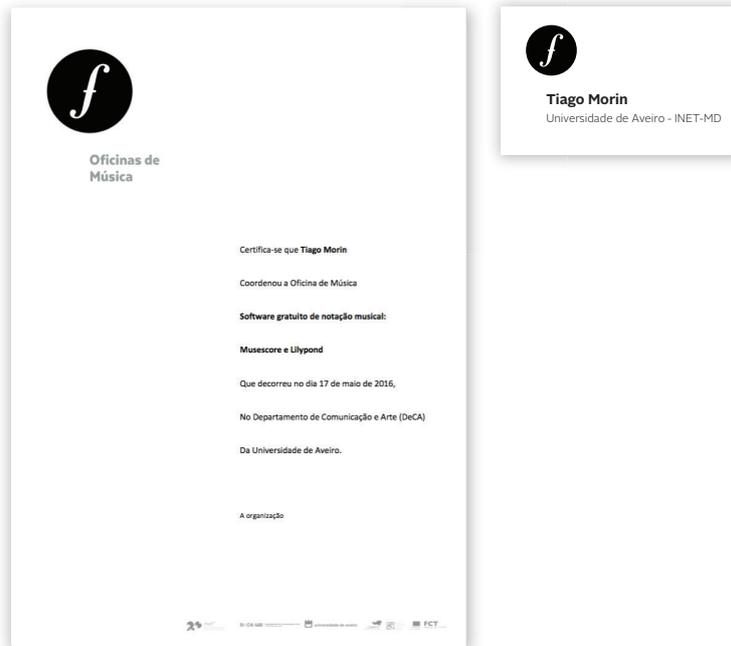
Post in progress masterclass

Post in progress diálogos

Post in progress conferências em música e dança

Post in progress recitais conferência

Post in progress workshops



MODELOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO

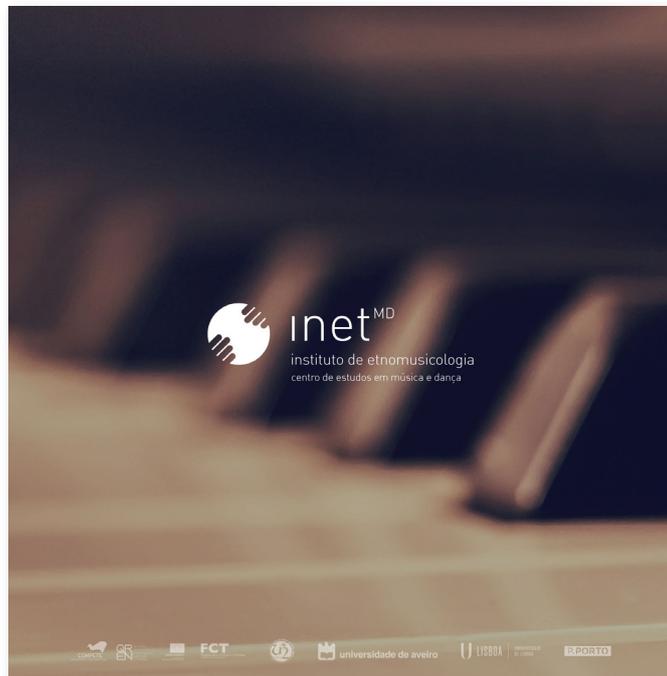
Certificados

ID participante



inet^{MD}

instituto de etnomusicologia
centro de estudos em música e dança



Presidente INET-MD
Salwa El-Shawan Castelo-Branco
Universidade Nova de Lisboa (F5CH)

Direção INET-MD
Susana Sardo
Universidade de Aveiro (DECA)

Daniel Tércio
Universidade Técnica de Lisboa (FMH)

Salwa El-Shawan Castelo-Branco
Universidade Nova de Lisboa (F5CH)

Graça Mota
Instituto Politécnico do Porto (ESE)

Instituto de Etnomusicologia

O INET-MD Instituto de Etnomusicologia - Centro de Estudos em Música e Dança é um centro de investigação multidisciplinar sediado na Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas com polos na Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, na Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte e no Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Educação.

Também colaboram nos projetos do Centro investigadores de outras instituições.

Centro de Estudos em Música e Dança

A equipa do INET-MD é constituída por mais de 100 investigadores e estudantes graduados desenvolvendo a sua investigação no âmbito de cinco Grupos de Investigação:

- Etnomusicologia e Estudos em Música Popular
Coordenador: Salwa El-Shawan Castelo-Branco
- Música Erudita Ocidental a partir da perspetiva dos Estudos Culturais
Coordenador: Rui Vieira Nery

- Etnocoreologia e Estudos Culturais em Dança
Coordenador: Daniel Tércio
- Criação, Teoria e Tecnologias da Música
Coordenador: João Pedro Oliveira
- Estudos em Performance
Coordenador: Jorge Correia



percurso

INET-Instituto de Etnomusicologia foi fundado em 1995 por Salwa El-Shawan Castelo-Branco na Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas com o objectivo de realizar investigação multidisciplinar sobre a música, a partir de uma perspectiva etnomusicológica. Nos seus 15 anos de existência, o INET expandiu os seus domínios de enfoque e as suas actividades, levando a cabo projectos em colaboração com investigadores e instituições portuguesas e estrangeiras. Impulsionado pela necessidade de desenvolver parcerias, de criar novas sinergias e de expandir os domínios e actividades de investigação, o INET foi reorganizado e adquiriu uma nova designação: INET-MD.

objetivos

O INET-MD tem por objectivo principal o desenvolvimento da investigação, da criação musical e coreográfica, da formação e da extensão à comunidade nos domínios da música e dança. Para tanto, o INET-MD prossegue os seguintes objectivos específicos:

- Realizar investigação de terreno bem como em arquivos sobre música e dança, focando e problematizando processos e domínios de estudo tais como música e dança tradicionais, populares, eruditas, contemporâneas, jazz, música e dança de comunidades migrantes, indústrias culturais, tecnologias e media.
- Estimular a criação musical e coreográfica como resultado da investigação.
- Promover e desenvolver pesquisa em áreas emergentes associadas às perspectivas do seu âmbito e objecto.
- Contribuir para a formação de doutorados e jovens investigadores nas áreas de especialização do Instituto, integrando-os em projectos de investigação.
- Realizar atividades destinadas ao público em geral em colaboração com outras instituições (Escolas, Museus, Fundações).
- Colaborar com investigadores e instituições nacionais e internacionais.

colóquios

Música em contexto
O INET-MD organiza, em colaboração com o CEGEM- Centro de Estudos em Sociologia e Estética Musical, uma série regular de colóquios, garantindo um fórum de discussão sobre as correntes teóricas actuais e resultados de investigação em curso.

Fórum de Doutorandos e Pós-Doutorandos
Este fórum oferece um espaço de reflexão em que são debatidos, em ambiente informal, os problemas relacionados com as investigações dos Doutorandos e Pós-Doutorandos.

Post-IP
Congresso internacional dedicado a estudantes de pós-graduação em estudos de música e dança.

Ciclo de Conferências em Etnomusicologia e Estudos em Performance
Série regular de conferências ou conferências-concerto, na qual vêm colaborando investigadores estrangeiros que visitam o INET-MD oferecendo um espaço de exposição e de discussão sobre a investigação mais recente da sua especialidade.

Performa — Encontros de Investigação em Performance
O INET-MD organiza desde 2007 um congresso bi-anual sobre estudos em performance que constitui um espaço internacional de debate sobre a investigação mais recente produzida por várias disciplinas para as quais as artes performativas constituem território preferencial de estudo.

projetos finalizados | em curso

- Fado no Século XX: Uma abordagem multidisciplinar ao património cultural intangível português
- A Revitalização do Património Cultural Expressivo Tradicional em Portugal no Século XX
- TeDance Uma visão de expansão tecnológica da dança
- A Música e a Construção de Identidade no Universo das Comunidades Migrantes em Lisboa
- Alto Minho 2000, Património Musical
- Práticas Musicais na Madeira
- Dicionário Multimedia da Cultura Expressiva em Portugal no Século XX
- Preservação e fruição on-line de Documentos, Áudio provenientes de Arquivos Europeus de Música Étnica.

- A Indústria Fonográfica em Portugal no século XX
- A escuta das imagens em movimento: novas metodologias interdisciplinares para o estudo do som e da música no cinema e nos media em Portugal
- Património sonoro português: um projecto de arquivo e investigação sobre o património expressivo
- Projectos de cooperação nos domínios do ensino e da investigação com Cabo Verde e Moçambique.
- Os carrilhões de Mafra: desenvolvimento de métodos avançados de acústica musical para a afinação e restauro
- O celtismo e as suas repercussões na música na Galiza e no norte de Portugal
- MIMAR - Memórias e Imaginários de Mar na cidade de Ilhavo
- Jazz Messengers - a importância dos divulgadores no percurso do Jazz em Portugal no século XX
- Digitalização e edição crítica do levantamento sonoro realizado por Armando Laça entre 1939-1940
- Recuperação e Tratamento documental do espólio do compositor Frederico de Freitas

arquivos e laboratórios

O Pólo da Universidade Nova de Lisboa na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas aloja um arquivo audiovisual. Acolhe ainda dois laboratórios para digitalização e restauro de áudio, assim como a criação e investigação multimédia.

O Pólo da Universidade de Aveiro acolhe o CIME - Centro de investigação em música electroacústica, um laboratório de pesquisa em composição de música electroacústica e espacialização do som e ainda o CEJ - Centro de Estudos de Jazz. Fundado com base na doação da colecção de José Duarte, dedica-se à pesquisa em torno do jazz, sobretudo no contexto Português.

O Pólo da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa conserva um arquivo documental especializado em dança.

banco de dados

- PortMuse consiste em 25 bases de dados relacionais sobre todos os domínios da música no século XX em Portugal, em permanente actualização. Contém informação acerca de:
- compositores,
- intérpretes,
- promotores,
- educadores,
- musicólogos,
- folcloristas,
- etnógrafos,
- instituições,
- locais de performance,
- eventos,
- géneros e grupos musicais
- (Bandas Militares, Bandas Cívicas,
- Grupos Folclóricos,
- Grupos Corais,
- Orquestras,
- Grupos de pop-rock, etc.),
- instrumentos musicais,
- construtores de instrumentos musicais,
- editores discográficos, etc.
- PortMuse inclui também listas de bibliografias, discografias, filmografias e iconografias da maioria dos compositores portugueses. Como recurso mais completo e actual do seu tipo, constitui uma ferramenta de investigação indispensável para a pesquisa e pode ser consultada dentro das instalações do INET-MD.

publicações

Castelo-Branco, Salwa El-Shawan [coord.] Enciclopédia da Música em Portugal no Século XX. 4 volumes (2010), Lisboa: Círculo de Leitores, Temas & Debates Tércio, Daniel [ed.] Dançar para a República (2010). Lisboa: Caminho.

Sardo, Susana Guerras de Jasmim e Mogarim: Música, identidade e emoções em Goa (2010). Lisboa: Leya.

Sardo, Susana; Ribeiro, Jorge Castro Portugal: Musiques D'Entre Douro e Vouga (2010). CD, Harmonia Mundi: Ocora Radio France.

O'Connell, John e Castelo-Branco, Salwa El-Shawan. Music in Conflict (2010). Urbana-Champaign: Illinois University Press.

Tércio, Daniel [ed.] TeDance: Perspectivas sobre Dança em Expansão Tecnológica (2009). Lisboa: FMH.

Christensen, Dieter; Castelo-Branco, Salwa El-Shawan Traditional ARts in Southern Arabia: Music and Society in Sohar, Sultanate of Oman. (2009) Berlin: WVB Verlag für Wissenschaft und Bildung.

Castelo-Branco, Salwa El-Shawan; Moreno Fernandez, Susana [coord.] Etno-folk. Revista galega de etnomusicologia. Ano IV, Vol. 1, No 12, Outubro (2008). Baiona: Das Acordes.

Domingos, Nuno A Ópera da Trindade: O Papel da Companhia Portuguesa de Ópera na "educação cultural" do Estado Novo (2007). Lisboa: Asa.

Sardo, Susana; Ribeiro, Jorge Castro Bibliotecas Vivas: Velhas Palavras Novas Leituras (2004). A.M.T.S.M. e as Bibliotecas Municipais do Entre Douro e Vouga. São João da Madeira.

Nery, Rui Vieira Para uma História do Fado (2004). Lisboa: Público.

Castelo-Branco, Salwa El-Shawan; Branco, Jorge Freitas (dir.) Vozes do povo - A Folclorização em Portugal (2003). Deiras: Celta.

Canvalho, João Soeiro de [ed.] O Alto Minho na Obra Etnográfica de Abel Viana. (2003). Viana do Castelo: Academia de Música.



www.inetmd.pt

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Nova de Lisboa
Av. Berna, 26 C
1069-061 Lisboa
Telefone: +351 21 790 83 00
E-mail: inet@fcsih.unl.pt

Faculdade de Motricidade Humana
Universidade Técnica de Lisboa
Estrada da Costa - Cruz Quebrada
1495-089 Cruz Quebrada - Dafundo
Telefone: +351 21 419 67 77
E-mail: fmh@fmh.utl.pt

Departamento de Comunicação e Arte
Universidade do Aveiro
Campus Universitário de Santiago
3810-193 Aveiro
Telefone: +351 21 234 370 389
E-mail: cnst@ua.pt

Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico do Porto
Rua Dr. Roberto Frias 602
4200-465 Porto
Telefone: +351 225 073 460
E-mail: ese@ese.ipp.pt



“Ou se é culto ou não se é designer”
Norberto Chaves