

Identidade e Comportamentos

Esta abordagem, com carácter multidisciplinar, é complexa porque conjuga perspetivas de “académicos” e “profissionais” combina:

- Comunicação
- Comportamento
- Design –simbolismo

Através da identidade uma organização apresenta-se à sociedade e ao mercado, transmitindo a ideia de **unidade** e **globalidade**, apesar da **potencial multiplicidade de facetas**.

- Expansão da **identidade organizacional** - esta é revelada e expressa-se através da **comunicação**, dos **comportamentos** e do **simbolismo**, para audiências **internas** e **externas**, sendo este um **paradigma interdisciplinar**, para a formação de uma imagem positiva na mente dessas audiências.
- A **identidade** tem de tornar-se **visível** em **tudo** o que a organização **faz**: **Congruência** entre as “**afirmações**” e as “**atuações**” – os públicos apercebem-se dos atributos e valores comunicados, através de **interações**. Se houver **incongruências**, elas tornam-se visíveis através dos **comportamentos**.

Políticas

- **Clarificação de opções** que vão **condicionar a atuação** da organização, explicitando **princípios de atuação**. – Maquiavel
- **Guias de orientação da ação administrativa** para a **consecução das metas e objetivos** – Giuzi
- **Princípios de conduta** de uma empresa, uma **orientação geral de ação** – Owens

Hierarquia das definições estratégicas

- As políticas estabelecem sobre como os **objetivos** serão alcançados.
- **Diretrizes**: representam o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas;
- Em **meio organizacional**, o conjunto da missão, visão e objetivos também são considerados como diretrizes uma vez que servem de guia de orientação

Quanto à forma de divulgação

- Implícitas
- Explícitas

Quanto ao âmbito de aplicação

- Internas - orientam e regulam os relacionamentos entre colaboradores
- Externas - estabelecem a base de relacionamento com stakeholders externos.

As políticas que adota em relação aos seus colaboradores, as atuações sociais (p. exp. ações de responsabilidade social) os comportamentos dos seus funcionários na sua interação com clientes, parceiros, fornecedores... têm de ser congruentes com a sua identidade.

Cultura (Shein) ou identidade cultural (Balmer)

- ✓ O conceito de cultura resulta da comparação das organizações a sociedades em miniatura.
- ✓ São suscetíveis de possuírem conhecimentos que constituem um património de saber partilhado pelo grupo e que deve ser «ensinado» aos novos membros e legado às gerações futuras.
- Cultura - A existência de valores, crenças, normas e padrões de comportamento, hábitos, costume, conhecimentos, práticas, símbolos, histórias, expressões verbais.....,unidos por um núcleo comum que é o significado atribuído a cada um desses elementos pelos membros dessa org e que eles partilham de uma forma mais ou menos inconsciente.
- Os valores fundamentais que os membros da organização partilham, constituem uma matriz cultural de referência, que vai orientar os seus modos de pensar, sentir e agir naquele contexto.

Fontes de cultura

- Primeira – O fundador
 - Quando se dá origem a uma organização, molda-se o seu perfil cultural inicial – estabelecem-se valores, normas, traços culturais....
- Segunda – As pessoas
 - Vivência do conjunto dos membros organizacionais que, à medida que vão resolvendo os problemas, estabelecem novas normas que são validadas pelo grupo e que ao fim de algum tempo transformam-se em novos padrões (ou traços culturais) que vão ser ensinados aos novos membros.

A aprendizagem faz-se:

- Interação entre os meios do grupo
- Participação nas práticas organizacionais
 - ✓ À socialização dos novos membros, os quais são estimulados a «fazer parte do grupo» ou a «vestir a camisola».

- ✚ A cultura organizacional define o modo de trabalhar, o ambiente, o que se valoriza, o que é aceitável e não aceitável, as crenças, envolve todos os membros organizacionais, tem origem e desenvolve-se a todos os níveis organizacionais, pode ser encontrada através de valores e comportamentos, artefactos materiais, como o nome, logótipo e

outros símbolos, os produtos, construções, histórias, linguagem, heróis...Vestígios da cultura organizacional podem ser encontrados, virtualmente em tudo o que a organização faz, diz e comunica.

Matriz de impacto dos traços culturais (com exemplos)

	TRAÇO PRODUTIVO (benéfico para a organização)	TRAÇO DESTRUTIVO (prejudicial para a organização)
TRAÇO FORTE <i>(comportamento adotado pela maioria)</i>	<p>Forte produtivo (Ex.: Pontualidade - a maioria das pessoas pica o ponto a horas e isso é produtivo porque é benéfico para a empresa)</p>	<p>Forte destrutivo (Ex.: Pontualidade - ninguém pica o ponto a horas e isso é destrutivo porque é prejudicial a empresa)</p>
TRAÇO FRACO <i>(comportamento adotado por uma minoria)</i>	<p>Fraco produtivo (Ex.: Pontualidade- apenas uma minoria pica o ponto a horas, mas as que o fazem contribuem beneficamente para a empresa)</p>	<p>Fraco destrutivo (Ex.: Pontualidade - apenas uma minoria não pica o ponto a horas e isso é prejudicial para empresa)</p>

Componentes da cultura organizacional

3 Níveis

- Artefactos – Nível mais superficial e imediatamente visível
- Valores – Nível intermedio
- Assunções implícitas – Nível mais profundo e menos perceptível

Artefactos

São elementos que resultaram da intervenção humana, assumindo forma física e desempenham três funções de natureza simbólica:

- Descrição e integração das pessoas na organização;
- Controlo da energia e tensão existentes na organização;
- Atribuição de sentido aos eventos organizacionais fornecendo quadros gerais de referência;

São visíveis em 2 tipos de elementos:

- Físicos ou materiais – Instalações físicas, logotipos, bandeiras, fardas, pinturas de veículos, etc.
- Imateriais – Gestos, usos, costumem, rituais e cerimoniais, linguagem escrita e oral. Compreendem 4 elementos: expressões verbais e linguagem organizacional; código de vestuário; ritos e cerimónias; e histórias.

✚ Valores

- ✓ São demonstrados através dos processos de trabalho e modos de atuação, constituindo uma base comum aos elementos do grupo.
- ✓ Os elementos menos observáveis, pertencem ao foro emocional ou constituem um dos fundamentos da ação, que condicionam os comportamentos mesmo quando, conscientemente, não se tem essa percepção.
- ✓ Estão estreitamente relacionados com os códigos de ética ou deontológicos, indicando às pessoas os procedimentos mais corretos e forma de os executar. Este sistema é relativamente estável e influencia de forma permanente as atitudes e comportamentos organizacionais.
- ✓ Os valores constituem o núcleo da cultura e consubstanciam-se na tendência para se preferir um estado de coisas em detrimento de outro, definindo o que é bom ou mau, correto ou incorreto, normal ou anormal.
 - A maioria dos valores não são imediatamente perceptíveis do exterior, exceto quando são elementos comunicacionais que a organização faz questão de verbalizar.
 - Noutros casos apenas podem ser percebidos através do modo como os indivíduos agem face a certas circunstâncias.

✚ Assunções implícitas

- ✓ Terceiro nível sendo o nível mais íntimo, mais profundo e mais oculto, constituindo-se, na opinião de Shein, como a essência da cultura.
 - ✓ Nível invisível que pertence ao domínio do subconsciente e determina a maneira correta de sentir, pensar e comportar-se, que está por trás das decisões, avaliações dos eventos organizacionais e comportamentos e ações.
 - ✓ Muitas vezes os comportamentos adotados na org resultam de pressupostos não escritos nem se quer verbalizados mas que surgem no momento em que os elementos organizacionais têm de “julgar, avaliar ou agir” perante situações concretas.
- As assunções implícitas são assim pressupostas profundamente enraizadas na mente dos membros organizacionais condicionando as suas atuações.

Funções da cultura

- 3 Funções principais: Integração, Coesão, Implicação.

Integração

- Favorece o consenso dos membros relativamente à missão da org
 - Ajuda a consecução das metas operacionais e o acordo relativamente aos meios necessários para alcançá-las
 - Orienta o estabelecimento de critérios para medir resultados
 - Em larga medida, constitui o fundamento das estratégias corretoras.
 - Integração, porque:
 - É o denominador comum a todos os colaboradores e harmoniza as suas diferenças, orientando o comportamento coletivo
 - Proporciona as ferramentas necessárias para interagir numa cultura organizacional
- ✓ É a base do projeto organizacional, ter como expo. o manual de acolhimento.

Coesão

- O sentimento de pertença que a cultura organizacional pode gerar é a sua manifestação mais genuína
- Promove a operacionalização dos atributos identitários
- Promove o envolvimento pessoal
- Fator de identificação do sujeito com a org
- Mecanismo autorregulador do poder, pois os comportamentos surgem da coesão do grupo, pois muitas vezes são chamados a participarem em determinadas decisões, como elaboração de regras, por expo.

Implicação

- ✓ Verifica-se quando existe compatibilidade e reciprocidade entre o sistema de valores da organização e os da própria pessoa, bem como a sua própria perceção de êxito.
- A convicção e aceitação dos objetivos e valores da org
- Vontade de atuar em consonância com os objetivos e valores da org e participar na vida da mesma
 - O êxito da org é o êxito pessoal, existe reciprocidade

Moldar ou analisar uma org – Matriz ECA

Objetivo: destacar os seus atributos únicos e a sua evolução ao longo do tempo e a sua adaptação, que implica alterações e ajustamentos, se detetadas disfuncionalidades.

4 Dimensões com impacto ao nível da comunicação

➤ Tipologia Organizativa:

- ✓ Cultura do Poder – estrutura tipo hierarquizada, militar
 - Caraterísticas gerais: poder exercido através de “pessoas-chave”, atuando com rapidez e eficazmente (canais de comando e de comunicação bem definidos), unidade e lealdade
 - Formas de aprendizagem: tutorias, com mentores-cultura de protegidos
 - Influência e poder: as mudanças ocorrem quando mudam as pessoas
 - Motivação e incentivos: formar redes de poder; a retribuição é importante porque o dinheiro simboliza êxito e resultados
- ✓ Cultura da Função – linha de montagem
 - Caraterísticas gerais: organização com trabalho sequencial baseado no “fluxo” e “repetição”; dá-se importância à experiência (chefia); a descrição das tarefas é detalhada e rigorosa; valores dominantes: lógica e racionalidade;
 - Formas de aprendizagem: formação, rotatividade; mentalidade analítica; ênfase na planificação, organização e controlo
 - Influência e poder: as mudanças ocorrem quando mudam os sistemas, funções ou normas; o organograma tem muita importância
 - Motivação e incentivos: o aumento da posição é o maior incentivo porque traduz o reconhecimento
- ✓ Cultura da Tarefa – pequenas empresas dentro de uma empresa
 - Caraterísticas gerais: organização em rede, representada por uma estrutura matricial; organiza-se em torno dos centros de proveitos que podem ser: projetos; unidades de negócio com alguma autonomia; a coesão e combinação de especialidades e talentos do grupo é o instrumento para a eficiência do projeto/unidade/zonas. Há partilha de recursos comuns - centros de custos
 - Formas de aprendizagem: soluções combinam pensamento convergente e divergente; autoformação; dedicação aos objetivos do grupo (ênfase)
 - Influência e poder: argumentação é influência; quanto maior for a heterogeneidade e diversidade de competências, maior será a produção global
 - Motivação e incentivos: variedade de tarefas e a promoção profissional; a remuneração é função dos resultados

✓ Cultura da Pessoa – constelação, cada um é indispensável pelo seu know how

- Características gerais: Conjunto de especialistas conjuntamente ligados; a pessoa é o centro de tudo e disfruta de autonomia e independência;
- Formas de aprendizagem: escassa planificação do futuro conjunto; cada membro planifica a sua vida profissional de acordo com os seus interesses; formação descontínua
- Influência e poder: normalmente existe um líder/sócio sénior; ligação contratual; pessoas pouco influenciáveis e pouco identificadas com a cultura organizacional; cultura organizacional pouco coesa
- Motivação e incentivos: liberdade individual, a gestão do tempo sem constrangimentos organizacionais; as relações com a organização tendem a ser frágeis

➤ Etapa de Desenvolvimento

- ✓ Criação e primeiro desenvolvimento: iniciação, orientar comportamentos, criação de uma identidade coletiva para originar ações
- ✓ Expansão – Fase de crescimento, valores interiorizados, pode ser preciso fazer alguns ajustes culturais – (subculturas – crises – mudança)
- ✓ Maturidade e declínio – Abrandamento, org presa ao passado glorioso

➤ Mentalidade org predominante

- ✓ Narcisista – Focada nela própria, não absorve influências, procura a imutabilidade (cultura do tipo vegetativa)
- ✓ Tribal – Sempre igual, com as mesmas normas; estrutura-se de maneira piramidal, voltada para dentro da org (cultura de autoclausura)
- ✓ Exploratória – agressiva e competitiva, aberta ao meio envolvente, toma iniciativa e autonomia (cultura passivo-adaptativa): Continente
- ✓ Amplificadora – Vanguardista e diferenciadora; inovadora, flexível; oferece o que o mercado nunca teve (ativo-adaptativa): APPLE

➤ Relação com o Mercado

- ✓ Uma oferta organizacional muito evolutiva e que rapidamente fica obsoleta - esforço industrial para manter atualizada a sua oferta organizacional no mercado, com características de inovação e diferenciação
- ✓ Setores muito competitivo/concorrenciais exigem esforços de comunicação para diferenciar a oferta organizacional

- ✓ Setores menos competitivos necessitam de menos esforço comunicativo
- As variáveis que aqui interessam são duas:
 - ✓ Força requerida de conversão: grau necessário de reconversão (física, industrial) da oferta organizacional - Ênfase na **vertente industrial**
 - ✓ Força requerida do posicionamento: é a intensidade do esforço comunicativo com o mercado (ênfase na **vertente de marketing**), que depende:
 - ❖ do tipo de mercado (mais dinâmico ou mais estável) e da segmentação desse mercado (tipo de público)
 - ❖ Da necessidade de diferenciação do produto ou percepção de diferenciação por parte dos públicos

Ver imagens no PPT 49 e 50

- ✓ Os objetivos de uma análise cultural são ordenar o conjunto de atributos culturais detetados e diagnosticar disfunções e a necessidade de ajustamentos/mudanças.
 - Na construção da matriz ECA (estado cultural **atual**) deve complementar-se com:
 - ❖ Uma lista das manifestações culturais observadas e que constituem traços culturais
 - ❖ A caracterização dos traços culturais identificados (positivos negativos)
 - ❖ As mudanças necessitam de fundamentos e todas são culturais (leva tempo)
- ✚ Independentemente de a mudança cultural ser voluntária ou forçada, quais são as condições que devem estar reunidas para que possa haver intervenção cultural?
- ✓ Compromisso da liderança (assumir comportamentos que mostram verdadeira adesão ao novo estado cultural esperado)
- ✓ Provocar consenso nas pessoas (apresentar benefícios da nova situação e proporcionar apoio e formação)
- ✓ Esquematizar o método de trabalho (definir obj específicos, mensuráveis – guias)
- ✓ Formular a intervenção em termos de objetivos operativos (planificação de tarefas específicas – monitorização das etapas concluídas com êxito + antever o que resta fazer)

Unidade da Cultura Organizacional: olhar para as org como culturas

- Vista como uma metáfora - instrumento cognitivo que habilita a compreender a organização
- Permite-nos estudar a realidade organizacional de forma motivar e agregar pessoas em torno do projeto organizacional

- Permite-nos, (organizações que estão a nascer), imprimir os atributos identitários e moldar a organização “por dentro” e no caso das organizações que já existem, fazer o diagnóstico e efetuar correções e ajustamentos se necessário
- Habilita-nos a “liderar pela cultura” criando grupos de trabalho ou mesmo organizações com atributos, valores, traços culturais e pressupostos próprios feitos pelo grupo

Posicionamentos

- Os organizacionais são expressos pela comunicação de liderança (Cornelissen, 2014)
- Os líderes encarnam a org e são o seu rosto humano:
 - ✓ A sua visão para a organização;
 - ✓ A estratégia que condiciona o desenvolvimento organizacional;
 - ✓ A sua comunicação enquadra (framing) e produz sentido (sense making) acerca das atuações (internas e externas)
- As posições de negócios que assumem – alianças, parcerias, mercados para onde expandir o negócio - determinam o rumo da organização;
- As posições sociais e políticas que assumem, refletem-se na org de que são o rosto
- ✓ Conceito polissémico, refere-se a
 - Posicionamento mercadológico
 - Posicionamentos social e político
 - Posicionamento organizacional (expressão multifacetada que representa a organização interna e externamente)

Identidade e simbolismo: Identidade visual

- ✓ Aumenta a visibilidade da organização e proporciona a unidade essencial e a identificação comum
- ✓ A **identidade visual** desempenha várias funções
 - **Nível Externo**
 - Simboliza a organização
 - Proporciona visibilidade e incrementa e facilita o reconhecimento e a familiaridade
 - Expressa a sua estrutura
 - **Nível Interno**
 - Potencia a integração, a coesão e identificação dos colaboradores com a organização
 - Fomenta a unidade essencial
 - Favorece a identificação comum
- ✓ A identidade visual apoia e suporta a reputação da organização proporcionando
 - Visibilidade
 - Distintividade
 - Autenticidade
 - Transparência
 - Consistência

Uma identidade visual difusa, ambivalente pode indicar outras debilidades ou mensagens visuais confusas.

Elementos da identidade visual

- Os símbolos e artefactos materiais são importantes para a org expressar quem é
- Os signos que constroem a identidade gráfica são
 - ✓ Nome: designação que a org adota e é reconhecida no mercado; comunica a identidade fundacional; elemento diferenciador, único e irrepitível; aumenta capacidade de memorização; estimula conexões positivas; não deve dificultar o desenvolvimento e expansão futura da org
 - ✓ Logótipo e simbolo:
 - Logótipo tipografia particular, emblema representativa da org
 - Símbolo: figura ou desenho; possui um significado mais memorável
 - Símbolo Sozinho
 - Logo-Símbolo
 - Logótipo com símbolo
 - Logótipo com fundo
 - Logótipo puro
 - Logótipo com acessório
 - ✓ Gama cromática: as cores possuem significado; atuam sobre a emotividade humana e produzem sensações; desempenham funções simbólicas; é uma ferramenta expressiva
 - ✓ Assinatura
 - Afirmação que expressa ou reforça os atributos diferenciadores da organização.
 - O slogan: afirmação de identidade; transmite a ambição da org que seja retido pelos seus stakeholders, tendo a ver com o modo como pretende ser vista.
 - Uma pequena frase ou declaração que resume a missão, propósito ou posicionamento da org, prod/serviço oferecido.

Principais Estruturas de Identidade Visual

- Identidade Monolítica
- Identidade Endossada
- Identidade de Marca

➤ **Identidade monolítica ou corporate**

- ✓ Identidade visual única usada em todas as unidades de negócio, unidades orgânicas, departamentos, podendo ser acompanhada de um descritivo de atividade, segmento ou setor de tecnologia.
- ✓ Este tipo de estrutura de identidade é usado quando as organizações são recentes ou em situações em que o nome possui um valor e elasticidade consideráveis.

➤ **Identidade endossada**

- ✓ As diferentes atividades de negócio da organização possuem identidades visuais próprias, mas é sempre perceptível o endosso da identidade principal, seja através do design seja através das designações.
- ✓ Pretende transmitir unidade e consistência ao conjunto dos negócios, mostrando, a audiências especialmente relevantes, como mercados financeiros, entidades bancárias ou governamentais, a dimensão e importância do conjunto da organização.
- ✓ **Esta estrutura é particularmente vantajosa em situações em que a reputação da identidade principal é especial e reconhecidamente valiosa.**

➤ **Identidade de Marca**

- ✓ Cada unidade de negócio, atividade ou organização de um mesmo grupo, possui a sua própria identidade, sem qualquer relação visível umas com as outras nem com a identidade principal.
- ✓ **Frequentemente, este tipo estrutura de identidade visual resulta da organização ter adquirido, ao longo do tempo, negócios que já possuíam as suas identidades estabelecidas no mercado. Nestes casos a estratégia da organização pretende reter a “goodwill” que essas identidades já possuíam.**

Identidades Visuais Flexíveis ou mutantes

- Tendência para o logótipo possuir múltiplas facetas, aumento da capacidade de representatividade do logo
- Engloba diferentes visões da org, há maior identificação dos membros de cada unidade do símbolo que a representa
- Existe uma tendência recente da plasticidade dos logos
- A identidade visual é uma decisão estratégica da org, trabalhada, para transmitir atributos únicos
- **Uso de um elemento visual prevalecte, combinado com elementos visuais que vão variando**

- ✓ Não prejudica o reconhecimento e a memorização (Kreutz)
- ✓ A alteração de uma parte da representação não implica, que a identidade deixe de ser reconhecida na sua totalidade (Marriot)
- Exceção à regra da constante mutação da logomarca: requerimento de uma representação visual constante (EDP) por parte de terceiros

Manual de Identidade Visual

➤ Etapas:

1. Investigação, análise e recomendações estratégicas

- Análise de uma percepção interna e externa da org
- Confronto dessas percepções e aspirações da org
- Recomendações de ações subsequentes

2. Desenvolvimento da identidade visual

- Pode ser necessário uma mudança da identidade visual, seja da estrutura (monolítica, endossada, da marca)
- Criação do sistema completo de identidade (nome, logo, símbolo, cores)

3. Implementação e desenvolvimento dos manuais de identidade visual

- O uso da identidade visual tem de ser codificado, há regras e todos os membros internos têm de usá-las e parceiros externos
- Manual de identidade deve conter todos os elementos do sistema de identidade e o que representa; variações de utilização permitidas e aplicações; cores, dimensões, linhas, assinatura, estilo de imagem; elementos tipográficos; interdições de uso
- O manual deve refletir a essência da org

4. A comunicação do novo programa de identidade

- Lançamento da nova identidade comunicada com entusiasmo, ter o apoio da liderança
- Apresentação aos públicos internos: explicação da nova identidade, do seu conceito; da sua importância; e implicações individuais
- Apresentação aos públicos externos: explicação do que representa a identidade, do seu conceito; e extensão de mudança

Marca Institucional

Criação de marcas

- Marcas institucionais: criar em contexto org – projetar uma org/emp/instituição; Envolve a criação de valor intangível e ter uma estratégia intencional de
- Marcas de produto: âmbito mercadológico (com. De marketing) – diferenciar um produto
- Marcas pessoais: criar em contexto profissional – destacar atributos do profissional

A marca

- ✓ **Função da marca:** diferenciar, sendo o seu uso suscetível de proteção (legislação – direito de o uso exclusivo de uma marca)
- ✓ **Conceito de marca de Murphy e Keller:** não é só um produto real, mas uma propriedade única; as suas diferenças podem ser racionais e tangíveis ou simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa

A marca Institucional

- Comunicação estratégica - promover a org por trás da oferta org – promover a sua apresentação à sociedade e a todos os stakeholders
 - ✓ Responsabilidade social, preocupações ambientais, valores de solidariedade/tolerância
- Estratégia de comunicação assente em atributos autênticos (da identidade): criação bens intangíveis (Balmer, 2001)
 - ✓ Valor de marca, imagem, notoriedade, prestígio e credibilidade com impactos positivos a nível económico e social (Aaker, 2004)
- **Definição:** Associações à marca: simbólico, intangível e emocional → comunicação eficaz dos seus **valores** (a marca inst. Define-se pelos seus valores), compreendendo o que a marca institucional representa
- **Características**
 - ✓ Cultural: ter raízes culturais, ser distintiva
 - ✓ Intricate: é multidisciplinar e dimensional – a comunicação é feita por múltiplos canais, ter em consideração o consumidor e a criação de valor
 - ✓ Tangible: qualidade do produto/serviço, mercado alvo, logotipo, etc
 - ✓ Ethereal: estilo de vida, estilo de entrega, associações da marca, apelar ao lado emocional
 - ✓ Commitment: por parte do pessoal, dedicação, empenho

Vantagens de criação da marca

- Proporcionar um instrumento de navegação, um atalho
- Ter capacidade de retenção e recordação, funciona como orientador de avaliações, perceções e tem influência sobre a decisão dos consumidores

Processo e tomadas de decisão na criação de marca

1. Elementos da marca

- a. Engloba nome/logótipo, símbolo, cores institucionais e assinatura
- b. Versão gráfica do nome: transformado em logo (fácil identificação, clara com uma tipografia à escolha)
- c. Quando a marca substitui a designação do produto/org – metonímia – atinge-se a situação ideal de identificação/vinculação
- d. O símbolo deve ser criado, se aumentar a capacidade de identificação e recordação da marca
- e. Omissão do símbolo: baixo nível de exposição da marca (as org só são reconhecidas pelo seu nome); o interesse está no nome; quando não há

aspiração no ícone; quando é suficiente o nome perante a concorrência; quando o nome já tem função de símbolo, porque é curto e identifica a org

- f. As cores: usadas para identificar a org
- g. Assinatura: capturar um atributo, afirmar um princípio, posicionamento ou diferenciação

2. Tipo de marca institucional (ou abrangência)

- a. Pura: função estritamente corporate, não aparecendo nos produtos da empresa que são colocados no mercado com outro nome
- b. Umbrella: função simultaneamente institucional e de produto, tem função mercadológica – identifica as atividades corporate e todos os produtos da empresa
- c. Híbrida: identifica as atividades corporate e uma parte dos produtos, tendo os outros produtos da mesma organização, marcas próprias

3. Arquitetura ou representação da marca

- a. Monolítica: uso de apenas um único nome de marca, identifica a org em todas as suas unidades de negócio, orgânicas, filiais, delegações, etc (SONAE)
- b. Endossada: as unidades da org podem ter a sua própria marca, no entanto, é sempre reconhecida como fazendo parte da “instituição-mãe” (UMINHO)
- c. De marca: cada unidade é projetada individualmente aos stakeholders, vista como independente, apesar de ser gerida por uma mesma entidade (Jeronimo Martins)
- d. Híbridas: marca inst. Usada para identificar alguns produtos, mas outros têm marca independente

4. Identidade da marca

- a. Conjunto de atributos que definem quem é a marca (razão de existir – missão) e o que representa
- b. São os atributos ótimos – distinto e único da org (Olins: representar o que é central e distintivo – sentido coletivo de pertença e missão + significados)
- c. Conjunto de valores e características (união de atributos tangíveis e intangíveis, constituído pelo logo, símbolo, cores e assinatura) -> geridos criam valor, reconhecimento, percepções e qualidades
- d. Nas marcas inst. Existe, desejavelmente, coincidência entre atributos de identidade organizacional e atributos que são comunicados pela marca inst.
- e. Forma de diferenciar a marca dos concorrentes: atributos ótimos e posicionamento (Kapferer: propõe integrar vertentes da identidade interna de construção de marca e externa de projeção de marca – fazem parte da identidade)

5. Gestão da marca: criação de notoriedade e associações à marca

- a. Importante na gestão de intangíveis e comunicação de marca para a memorização e posicionamento da mesma.
- b. Procura determinar a dimensão cognitiva, afetiva, de avaliação e de comportamento (estabelecendo o grau de identificação com a marca)
- c. **Consiste:**
 - i. Conjunto de atividades especializadas – comunicação da marca (publicidade para clientes – canal secundário) e comunicação institucional (missão, visão, obj – canal primário) + através dos vínculos significativos com os stakeholders – canal terciário/worth of mouth

- ii. Escolher plataformas: publicidade, campanhas alternativas de comunicação
- iii. Criar notoriedade: promover atividades que projetem a marca, dar reconhecimento, familiaridade, compromisso

d. Definição:

- i. Criação, manutenção de confiança e compromisso da promessa da marca
- ii. Criação de valor da marca
- iii. Notoriedade positiva

e. Processo de criação de notoriedade de marca

- i. Familiaridade: aumenta capacidade de reconhecimento
- ii. Notoriedade: ser reconhecida, evocada (lembrar do nome dela numa categoria), top of min (única na sua classe)
- iii. Criar associações à marca: processo comunicativo, associações positivas
 1. Nível de profundidade: facilidade com que reconhecem/evoquem a marca
 2. Amplitude da notoriedade: n.º de situações de compra/consumo/escolha em que a marca surge na mente do público

f. Associações à marca:

- i. Herança: história e percurso de vida, as suas origens (LEGO)
- ii. Ativos e competências: produtos novos e inovadores (APPLE)
- iii. Pessoas: rosto da org, fundadores/líderes, funcionários são a base, principais elementos de ligação com os stakeholders da org (AMORIM)
- iv. Valores e prioridades: essência, comportamento da org, valores interiorizados que serve de fio condutor
- v. Programas de cidadania: promoção do desenvolvimento sustentável, apoio a causas, atitudes éticas, valores sólidos, preocupação com as pessoas, sociedade, política e ambiente
- vi. Orientação local vs global: relação + próxima com o mercado doméstico e comunidade local ou visão mais abrangente, aspirações e alcance globais – pode criar vantagens competitivas
- vii. Desempenho e tamanho da empresa: grandes dimensões, org de sucesso, responde aos stakeholders, mas pode ser burocrática, lenta e ter custos elevados. Desafio: ser capaz de inovar e gerar imagem positiva

As quatro formas de criação de valor e aumento de notoriedade (Aaker, 1991)

- Reconhecimento: âncora de associações e atributos da marca
- Familiaridade: sentimento de familiaridade
- Compromisso: presença (comunicação constante), compromisso (a promessa e o que a marca transmite), a substância (disponibilidade, proximidade)
- Opções de marcas alternativas: existe um conjunto de marcas que vão influenciar a decisão (concorrência) -> há marcas de referência que automaticamente são associadas ao processo de decisão

Fontes de valor da marca

- Notoriedade: grau de conhecimento da marca, vantagem concorrencial por motivos de confiança e popularidade
- Qualidade percebida: para além de atributos físicos reais, é um valor intangível -> diferenciação e lealdade
- Imagem/associações a marca: posicionamento, associações e proposta de valor -> tem impacto nas decisões, avaliações e compras. Relaciona-se com o estilo de vida e expectativas dos stakeholders
- Fidelidade: o que leva o consumidor a preferir a marca (a experiência)

Fragilidades e erros na comunicação de marketing

- Concentração da comunicação do nome da marca e do logo, sem o desenvolvimento da identidade de marca
- Desconhecimento do papel da concorrência
- Desalinhamento estratégico entre identidade e imagem -> incongruências que impedem a consolidação da imagem de marca
- Fragmentação das mensagens, formas de comunicação, levando a mensagens incongruentes e projeção de imagens ambivalentes e mesmo contraditórias
- Por isso, é tão importante a comunicação estratégica

Ver imagem Pág 41

Identidade, imagem e reputação

- **Imagem:** retrato que os públicos têm da org -> para ser consistente, tem de ser ancorada na identidade (pode ser positiva/negativa)
- **Reputação:** é construída com o tempo, com comunicação especializada, congruência de mensagens, modelação de comportamentos e consistência de atuação. É um bem intangível e valioso (pode ser positivo/negativo)
 - **Merece cuidado constante e atento** – é um ativo (se se danificar, nunca se vai reparar completamente)
- **Prestígio:** possuir um bem intangível que é sempre positivo que foi conquistado ao longo do tempo

Características do valor da marca: Consolidação da reputação e prestígio da marca

- Trabalho consistente para destacar os produtos diferenciadores e positivos
- Conquistar valor é um processo complexo, moroso e demorado (requer empenho e compromisso)
- MAS este ativo intangível revela-se muito consistente e constante ao longo do tempo – possui valor patrimonial

Reputação: um ativo intangível precioso

- Marketest_ índice de reputação anual
- A reputação de uma org é suscetível de ser medida e avaliada -> reputation institute
- Ter este valor acaba por posicionar uma org e fazer com que vários parceiros queiram trabalhar com ela.

- No entanto, para continuar a ter reputação, é preciso um esforço continuado, comportamentos irrepreensíveis, congruentes e consistentes ao longo do tempo

Princípios para a consolidação de uma reputação positiva

- Persuadir todos os membros org da importância da reputação
- Assegurar compromisso dos níveis mais altos da hierarquia, sensibilizar a liderança para o peso deste ativo e o seu contributo para o valor total da org e promover os membros org a contribuir para a construção de reputação – criar goodwill
- Integrar e articular todas as atividades de comunicação e planejar estrategicamente os momentos de comunicação (para não gerar sobrecarga)
- Comunicar regularmente, proactivamente contar as suas histórias – promover canais privilegiados com os media
- Promover a congruência e consistência
- Construir vínculos significativos e duradouros
- Compreender que a reputação está associada ao comportamento e responsabilidade org
- Orientar todas as ações para a consolidação da reputação para atingir o prestígio