



Marca Institucional:
A Gestão da Marca no contexto de uma IPSS

Mestrado em Assessoria de Administração

Helena Isabel dos Santos Viana

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração

Orientadora: Doutora Isabel Ardions

Coorientadoras: Mestre Arminda Sequeira e Mestre Ana Azevedo

São Mamede de Infesta, setembro de 2012



Marca Institucional:
A Gestão da Marca no contexto de uma IPSS

Mestrado em Assessoria de Administração

Helena Isabel dos Santos Viana

Orientadora: Doutora Isabel Ardions

Coorientadoras: Mestre Arminda Sequeira e Mestre Ana Azevedo

São Mamede de Infesta, setembro de 2012

Resumo

O conceito Marca Institucional tem vindo a incrementar a sua importância devido ao crescimento do mercado, com organizações cuja oferta organizacional é cada vez mais semelhante, sendo imprescindível a aposta na diferenciação. Esta diferenciação baseia-se, essencialmente, nos atributos da Marca Institucional, demonstrando aos seus públicos a história, os valores, a missão, a cultura, entre outros atributos, da organização que está por trás dos produtos/serviços, com vista a desenvolver o sentimento de identificação.

A Marca Institucional como veículo de comunicação da Identidade Organizacional (Sequeira, 2010), transmitindo os atributos distintos de uma organização ou “*what an organization is*” (Balmer & Wilson, citado em Fascioni, 2005), visa “criar uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente dos seus *stakeholders*.” (Fascioni, 2005).

Com a expansão que se tem verificado das organizações do Terceiro Setor ou Economia Social, contribuindo para o desenvolvimento das economias locais, constata-se um aumento da consciencialização por parte destas instituições para a divulgação da sua Marca Institucional, com o objetivo primordial de credibilização da sua oferta organizacional bem como potenciar a angariação de fundos e aumento do número dos seus associados, visando a sua sustentabilidade a longo prazo.

No Centro Social da Lomba, Instituição Particular de Solidariedade Social, onde foi realizado o estágio, detetou-se falta de visibilidade e necessidade de gestão da sua Marca Institucional. Foram delineados três projetos, nomeadamente a realização de um Manual da Marca Institucional, um Manual de Acolhimento e a implementação de um novo Blogue, com vista a contribuir para a divulgação e reconhecimento desta Instituição e da sua oferta organizacional.

Após uma análise prévia, constatou-se que estes três projetos seriam os mais adequados na sustentação da Marca Institucional, tanto a nível interno como externo, uniformizando as comunicações.

Palavras-Chave: Economia Social, Identidade Organizacional, Marca Institucional, Imagem Organizacional

Abstract

The concept of Corporate Brand has been increasing its importance due to market growth, with organizations whose organizational supply is increasingly similar, it is imperative to bet on differentiation. This differentiation is based mainly on the attributes of Corporate Brand, demonstrating to their audiences the history, values, mission, culture, among other attributes of the organization behind the products/services in order to develop a sense of identification.

The Corporate Brand as a vehicle of communication of Corporate Identity (Sequeira, 2010), conveying the distinct attributes of an organization or "what an organization is" (Balmer and Wilson, cited in Fascioni, 2005), aims to "create an intentional image and a favorably reputation in the minds of its stakeholders." (Fascioni, 2005).

With the expansion of the organizations of the Third Sector or Social Economy, contributing to the development of local economies, there is an increased awareness by these institutions for the divulgation of its Corporate Brand with the primary objective of giving credibility to their organizational offer as well as enhancing the funds raising and increase the number of associates as a way to long term sustainability.

At the Centro Social da Lomba, Instituição Particular de Solidariedade Social, where was performed the internship, was detected a lack of visibility and the need to manage their Corporate Brand. We outlined three projects, namely the realization of a Corporate Brand Manual, a Welcome Manual and the implementation of a new Blog in order to contribute to the divulgation and recognition of this institution and its organizational supply.

After a preliminary analysis, it was found that these three projects would be most appropriate in support of the Corporate Brand, both internally and externally, standardizing communications.

Keywords: Social Economy, Corporate Identity, Corporate Brand, Corporate Image

Dedicatória

Ao Nelson, Fábio

e

Aos meus pais

Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de agradecimento são para a Mestre Arminda Sequeira, por todo o apoio, disponibilidade e orientação na realização deste trabalho. Agradeço imenso os conhecimentos que partilhou comigo.

Um obrigado para a Mestre Ana Azevedo pela orientação na implementação do novo Blogue do Centro Social da Lomba, foi muito importante o seu acompanhamento.

Um obrigado também para a Doutora Isabel Ardions, que esteve presente na criação da raiz deste trabalho e pela sua disponibilidade.

Um agradecimento ao Presidente do Centro Social da Lomba, Sr. Joaquim Viana, por me ter acolhido na Instituição, pela facilidade de acesso a informação e por ter apoiado a implementação dos projetos.

Um agradecimento à Dr.^a Ivone Oliveira, Diretora Técnica do Centro Social da Lomba e tutora do estágio, pela sua disponibilidade e orientação.

Um agradecimento também a todos os membros do Centro Social que colaboraram e contribuíram para a concretização do estágio, especialmente os entrevistados.

Aos meus pais, um muito obrigado pelo apoio incondicional, pela ajuda em todos os momentos.

Um obrigado especial ao meu irmão Nelson e ao meu sobrinho Fábio por acreditarem em mim, e ao meu anjo da guarda que esteve sempre comigo.

A todos os meus amigos, obrigado pelo apoio.

Índices

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – O Terceiro Setor da Economia ou Economia Social	5
1 Terceiro Setor ou Economia Social	6
2 O Conceito Economia Social	8
2.1 Breve Evolução Histórica	10
2.2 Tipologia das Organizações da Economia Social	12
2.2.1 As Cooperativas	12
2.2.2 As Mutualidades	13
2.2.3 As Misericórdias	14
2.2.4 As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)	14
Capítulo II – Identidade e Marca Institucional	16
1 Identidade Organizacional	17
1.1 <i>Storytelling</i> Empresarial	20
1.2 Identidade Organizacional versus Marca Institucional	22
2 Marca Institucional	23
2.1 Marca Institucional versus Marca de Produto	30
2.2 Identidade Gráfica	34
2.2.1 Nome e Logótipo	36
2.2.1.1 O Nome	37
2.2.1.2 O Logótipo	38
2.3 Associações à Marca	40
2.4 Evolução da Gestão da Marca Institucional	41
2.5 Divulgação da Marca Institucional através das TIC	43

Capítulo III – Apresentação do Estágio e Componente Empírica.....	44
1 Metodologia de Investigação.....	45
1.1 Paradigma de Construtivismo	45
1.2 Metodologia Investigação-ação	46
1.3 Instrumentos de Recolha de Dados.....	49
1.3.1 Entrevistas	49
1.3.1.1 Definição da População	51
1.3.2 Tratamento dos Dados.....	51
1.3.2.1 Análise de Conteúdo.....	52
2 Apresentação da Instituição.....	53
2.1 A Detecção de Necessidades	55
2.2 Desenvolvimento dos Projetos do Estágio.....	56
2.2.1 Manual da Marca Institucional.....	57
2.2.1.1 Entrevistas	57
2.2.1.1.1 Análise das Entrevistas	58
2.2.1.2 Desenvolvimento do Manual da Marca Institucional.....	59
2.2.2 Manual de Acolhimento	60
2.2.2.1 Entrevistas	60
2.2.2.1.1 Análise das Entrevistas	61
2.2.2.2 Desenvolvimento do Manual de Acolhimento	62
2.2.3 Blogue “ <i>Centro Social da Lomba</i> ”	63
2.2.3.1 Análise de Blogues	63
2.2.3.2 Entrevista.....	67
2.2.3.2.1 Análise da Entrevista	68
2.2.3.3 Implementação do Blogue	69
2.3 Apresentação dos Resultados.....	70

2.4 Exposição e Análise.....	71
2.5 Conclusão do Estágio.....	73
2.6 Limitações e Dificuldades do Estágio	73
Conclusão	74
1 Conclusão	74
2 Proposta para Investigação Futura.....	75
Referências Bibliográficas.....	76
Apêndices	I
Anexos.....	X

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Os sinais admissíveis como marca	34
Ilustração 2 - Árvore de decisão para a escolha do nome de uma marca	38
Ilustração 3 - Árvore de decisão para a escolha do logótipo de uma marca.....	39
Ilustração 4 - Logótipos de iniciais vs. Logótipos de associações	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre Identidade Organizacional e Marca Institucional	23
Tabela 2 - Comparação entre Marca de Produto e Marca Institucional	31
Tabela 3 - Resultados das questões fechadas da Entrevista do Manual da Marca Institucional	58
Tabela 4 - Resultados das questões fechadas da Entrevista do Manual de Acolhimento	61
Tabela 5 - Análise do Blogue Centro Social Couto Mineiro Pejão.....	64
Tabela 6 - Análise do Blogue Centro Social de Sandim	64
Tabela 7 - Análise do Blogue Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa	65
Tabela 8 - Análise do Blogue Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas.....	66
Tabela 9 - Objetivos da Entrevista do Blogue	68
Tabela 10 - Resultados da Entrevista do Blogue.....	69
Tabela 11 - Objetivos da Entrevista Final	70
Tabela 12 - Resultados das Questões Fechadas da Entrevista Final	71

Introdução

No Estágio de Mestrado pretendeu-se trabalhar o tema Marca Institucional inserido na área de Comunicação Institucional, que tem como principal objetivo a criação de valor para as organizações, de forma a demonstrarem, a cada dia, atributos que os seus públicos valorizam, promovendo a criação de vínculos significativos entre ambos.

A Comunicação Institucional deve ser concebida como uma estratégia, complementando a estratégia de gestão por meio da qual todas as formas de comunicação interna e externa usadas, conscientemente, são harmonizadas de forma tão eficaz e eficiente quanto possível, de modo a criar uma base favorável para as relações com os grupos dos quais a empresa é dependente e/ou interage (van Riel, 1995).

O estágio foi realizado no Centro Social da Lomba, onde após uma análise prévia, se verificou a falta de visibilidade da Marca Institucional perante os seus *stakeholders*. Os principais problemas detetados nesta Instituição foram incongruências na utilização e divulgação da Marca Institucional, essencialmente ao nível da Identidade Gráfica, falta de informação organizada para disponibilizar aos novos colaboradores e presença reduzida na Internet.

O objetivo foi aumentar a notoriedade e visibilidade do Centro Social recorrendo às Tecnologias de Informação e Comunicação, que até ao presente não tinham sido utilizadas pela Instituição tanto quanto deveriam. Estas ferramentas são fundamentais na divulgação da Marca Institucional, cada vez mais utilizadas nos dias de hoje para que as organizações atinjam todos os seus públicos.

Pretendeu-se assim promover a consciencialização de que na sociedade atual, com um mercado cada vez mais competitivo e públicos mais exigentes, que querem saber mais sobre a organização por trás dos produtos/serviços, a Marca Institucional deve transmitir confiança, credibilidade e qualidade, não se podendo descurar nenhum dos seus públicos.

A Marca Institucional é uma poderosa ferramenta de “navegação” direcionada aos *stakeholders*, com o objetivo de alcançar vários propósitos desde empregabilidade, investimento, assim como influenciar o comportamento dos clientes (Balmer & Gray, 2003).

Segundo Aaker (2004) desenvolver uma Marca Institucional forte é a melhor forma de comunicar com os *stakeholders*, como clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, pois estar familiarizado com uma marca produz conforto.

Com o crescimento que se tem verificado do Terceiro Setor da Economia, os Serviços, e com a expansão das IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), é fundamental que estas instituições tenham a noção da importância da consolidação da sua Marca Institucional, dos atributos que podem ser uma mais-valia na sua diferenciação, de forma a estabelecer relacionamentos significativos sólidos com os seus públicos-alvo.

Esta diferenciação é crucial para organizações a operar neste setor de atividade por duas razões principais. Por um lado através da diferenciação positiva, consolida-se a reputação o que é essencial para atrair novos utentes/clientes dos serviços que a instituição oferece, podendo repercutir-se no aumento do volume de negócio; por outro lado a existência de uma marca respeitada e credível, poderá ajudar as Instituições Particulares de Solidariedade Social a captar mais recursos das instituições governamentais que têm a responsabilidade de aprovar financiamentos dos projetos apresentados, bem como da sociedade civil, por exemplo através de donativos, doações e parcerias, que podem ser cruciais para a sustentabilidade da instituição. Este é um setor atualmente com grande capacidade empregadora, contribuindo para o desenvolvimento local.

É necessário um trabalho intensivo e constante em torno do nome da Instituição, da sua reputação, focando e destacando os seus atributos diferenciadores positivos, utilizando todas as ferramentas disponíveis. Neste sentido é crucial que a função comunicação seja concebida como uma estratégia e deixe de ser uma função instrumental para a organização.

Ao Assessor de Administração compete organizar, comunicar, gerir/gerar informação e representar, funções às quais é exigida proatividade. Pretende-se neste contexto centrar os esforços na função comunicação enfatizando o seu papel que é importante para a sustentação do reconhecimento da organização bem como para que esta defina a sua posição no mercado através do aumento da sua credibilidade, da diferenciação, da fidelização dos públicos externos e do sentimento de pertença inculcado aos seus colaboradores.

O estágio decorreu entre os meses de março e maio com a implementação de projetos no âmbito da Comunicação Institucional, nomeadamente a criação de um Manual da Marca Institucional e um Manual de Acolhimento do Centro Social da Lomba e o desenvolvimento

de um novo Blogue da Instituição, alargando assim a sua esfera de divulgação e conferindo coerência e consistência à comunicação independentemente do meio usado para a sua veiculação.

A escolha do Centro Social da Lomba para a realização do estágio deveu-se a experiências passadas e a vínculos pessoais estabelecidos nesta Instituição. Visto tratar-se da única IPSS da freguesia, a contribuição para o desenvolvimento desta Instituição em termos de aumento de visibilidade constituiu numa experiência gratificante.

Através da metodologia investigação-ação implementaram-se alterações de forma presencial na Instituição, com vista a acarretar benefícios, demonstrando competências adquiridas e desenvolvendo novas através da interação direta com o meio. A investigação-ação “adequa-se a qualquer situação, sempre que seja requerido um conhecimento específico para um problema específico numa situação específica” segundo Cohen e Manion (citado em Bell, 2004, p. 22).

Este Relatório de Estágio compreende três capítulos estruturados da seguinte forma:

- O Capítulo I (O Terceiro Setor da Economia ou Economia Social) inicia-se pela descrição do Terceiro Setor ou Economia Social e posteriormente é focado o conceito Economia Social, com referência a uma breve evolução histórica. São ainda definidas as organizações da Economia Social.
- O Capítulo II (Identidade e Marca Institucional) é dividido em duas partes principais. Na primeira parte é abordado o conceito Identidade Organizacional, é feita uma pequena referência ao *Storytelling* Empresarial como ferramenta comunicacional da Identidade e por fim são comparados os conceitos Identidade Organizacional e Marca Institucional.
Na segunda parte deste capítulo é focado o conceito Marca Institucional e a sua comparação com a Marca de Produto. Quanto à Identidade Gráfica foi trabalhado essencialmente o Logótipo e Símbolo. No final abordaram-se as associações à marca, a evolução da marca pelas instituições de beneficência, arte, desporto e cultura e a utilização das TIC.
- O Capítulo III (Apresentação do Estágio e Componente Empírica) é dedicado à realização do estágio no Centro Social da Lomba. No início é feita uma

abordagem quanto à metodologia de investigação e posteriormente apresentada a Instituição. São desenvolvidos os projetos do estágio e apresentados os resultados e conclusão, incluindo as limitações e dificuldades sentidas.

O relatório está redigido segundo o Novo Acordo Ortográfico e as normas da *American Psychological Association* (5ª edição).

Capítulo I – O Terceiro Setor da Economia ou Economia Social

1 Terceiro Setor ou Economia Social

Terceiro Setor da Economia ou Economia Social são os conceitos utilizados para designar o setor que não é Estado nem mercado, cujas atividades não são nem públicas nem comerciais (Eme & Laville, 1999).

O Terceiro Setor pode apresentar, segundo Caeiro (2008, p. 65), “um cariz mais abrangente do que o de Economia Social, situando-se numa perspetiva mais alargada de análise da economia e das suas implicações do ponto de vista social” e designa a atividade desenvolvida por um amplo conjunto de organizações que não pertencem nem “ao setor privado mercantil nem ao setor público” (França, 2002, p. 10).

No entanto, como explica Caeiro (2008, p. 62), para além de distinções conceptuais, “o que prevalece é a realidade social e económica em que se insere a Economia Social ou o Terceiro Setor,” sendo a Economia Social vista como “a substância do Terceiro Setor” (Namorado, 2004, p. 6).

O Terceiro Setor da Economia, considerado o setor da solidariedade ou da caridade, não tem sido suficientemente valorizado perante os restantes setores da economia, os setores nos quais as organizações desempenham atividades económicas com o objetivo da obtenção de lucro. Como afirma Olins (2003, p. 251), o termo “beneficência”, associado a estas organizações, é visto como a prática do bem, funcionários dedicados mas mal pagos, e uma política de fazer-se o que se pode com o que se tem, onde prevalece uma gestão de “tapa buracos”.

Contudo, as organizações do Terceiro Setor, embora não tendo fins lucrativos, têm aumentado o seu âmbito de atuação, sendo este considerado, atualmente, um setor em desenvolvimento e expansão, contrariando assim muitas visões de ser um setor sem potencialidades a nível de crescimento económico. As organizações de Terceiro Setor constituem assim, como expõe Junqueira (2004), uma das alternativas distintas para fazer face aos problemas sociais que afetam as populações fazendo-se sentir as repercussões positivas da sua ação sobretudo nas economias locais, contribuindo de forma decisiva para a sustentabilidade das comunidades em que se inserem.

Estas organizações, atualmente em fase de crescimento, contribuem para o aumento da empregabilidade no meio onde estão inseridas, disponibilizando novos postos de trabalho para os residentes dessas áreas.

A sua ação não fica circunscrita apenas à criação de emprego; grande parte destas organizações disponibiliza simultaneamente um conjunto de serviços à população, desde serviço social e psicológico, atividades lúdicas, ações de formação, entre outros.

O foco do seu âmbito de intervenção é a ação social, destinada sobretudo a idosos, crianças ou jovens, colmatando necessidades detetadas no meio envolvente, numa sociedade onde os idosos estão cada vez mais isolados e sem retaguarda familiar; as crianças e jovens necessitam de mais acompanhamento e de espaços onde possam desenvolver as suas capacidades físicas e cognitivas.

São organizações que envolvem pessoas em busca do “bem coletivo”, onde a iniciativa de cada um não privilegia interesses individuais, mas sim coletivos (Junqueira, 2004, p. 31) e “orientadas por objetivos gerais comuns, consensualizados e partilhados (Namorado, 2004, p. 13). São assim, em nosso entender, organizações meritórias, com trabalho realizado reconhecido e desenvolvido com elevado profissionalismo.

Como exemplo desta realidade temos o Centro Social da Lomba, situado no Concelho de Gondomar, com atualmente 26 postos de trabalho e que se encontra em fase de ampliação. Após o aumento da capacidade da Estrutura Residencial para Idosos de 16 para 38 utentes, serão criados novos postos de trabalho.

Para colmatar as necessidades detetadas no meio em que se insere, esta Instituição Particular de Solidariedade Social é constituída por um Centro de Dia, Estrutura Residencial para Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário, que poderá ter carácter permanente. Além disso, disponibiliza um conjunto de serviços aos residentes da freguesia, desde Serviço Social e de Psicologia, Ginástica, Programa de Estimulação Física e Cognitiva, Gabinete de Inserção na Vida Ativa, Empresa de Inserção – Eisol, entre outros.

Como se pode verificar, as organizações do Terceiro Setor têm vindo a aumentar o seu impacto no mercado, tornando-se organizações de referência no mercado social, demonstrando sustentabilidade e contribuindo para o desenvolvimento económico e social do país. Tal como sustenta Olins (2003, p. 253), “o Terceiro Setor já existe há mais de um século sob diversas formas. Mas está a crescer depressa e a desenvolver-se com grande notoriedade.”

Este “fenómeno” deve-se sobretudo ao facto da impossibilidade dos estados em manterem as suas funções tradicionais, essencialmente em termos de financiamento, o que leva a que

abdiquem da sua posição, quer na saúde, na educação, e é esta lacuna que está a ser progressivamente preenchida pelo Terceiro Setor (idem). Esta realidade é reforçada por Caeiro (2008, p. 70) que sustenta, “os Estados estão cada vez mais incapazes de acudir a todas as necessidades sociais que se apresentam aos indivíduos”.

A designação de Terceiro Setor, segundo Namorado (2004), é uma definição minimalista que pretende apenas transmitir a ideia que existe um setor que nem é público nem privado, “um setor à parte” (França, 2002, p. 18), mas este não é apenas o setor da caridade, o setor que preenche um espaço vago deixado pelos restantes setores, mas sim um setor que não se pode descurar nem menosprezar, quer em termos de empregabilidade e sustentabilidade económica quer em termos de respostas sociais, tão indispensáveis nos dias de hoje.

O Terceiro Setor deve ser interpretado de modo a “reconhecer, avaliar e compreender de modo mais adequado o que se produz fora do circuito do Estado e do mercado, muitas vezes de maneira não-monetarizada” (França, 2004, p. 18), o que origina uma avaliação depreciativa visto que os resultados não são contabilizáveis em termos lucrativos.

As crises económico-financeiras, o aumento do desemprego e as desigualdades sociais resultantes da incapacidade do Estado em redistribuir equitativamente a riqueza, levando ao aumento da clivagem entre pobres e ricos aumentando a exclusão social, têm contribuído para o papel predominante que a Economia Social tem desempenhado para dar respostas a estas necessidades (Caeiro, 2008). Assim, o Terceiro Setor, segundo França (2004), não deve ser visto como um setor independente, à parte dos restantes setores, mas sim como um setor que interage com as esferas do Estado e do mercado e as complementa.

2 O Conceito Economia Social

O conceito Economia Social resulta da terminologia francesa e remonta ao séc. XIX, período da Revolução Industrial, iniciada no Reino Unido em meados do séc. XVIII. Os movimentos socialistas da época deram origem ao surgimento das cooperativas, das mutualidades e das associações como referem Caeiro, (2008), Namorado, (2004), França, (2002) e Lechat, (2002).

A Economia Social é desenvolvida na Europa num contexto de momentos históricos marcantes, pelas mudanças que originaram e pelos cenários de violência, onde foi imprescindível um olhar atento para a esfera social, para os mais desfavorecidos, para as crescentes desigualdades, tentando proteger as classes operárias e mais desprotegidas, fazendo prevalecer os seus direitos, pois assistia-se, como refere França (2002, p. 12), “à sobre-exploração do trabalho”.

Assim, a Economia Social situa-se

“numa perspetiva metodológica diferente da economia ortodoxa face à definição do problema económico, em que desaparece a dicotomia homem económico-homem social e em conjunto com os problemas de afetação de recursos se analisam também os relativos à distribuição, condições de produção, pobreza e qualidade de vida” (Monzón, citado em Caeiro, 2008, p. 64).

De um ponto de vista operacional, pode definir-se a Economia Social como o

“grupo de empresas e instituições que para além da sua diversificação jurídica e heterogeneidade de funções, está ligado através de uma ética comum assente na solidariedade e na prestação de serviços aos seus membros e no interesse geral, sendo as cooperativas a sua representação mais genuína” (Barea & Monzón, citado em Caeiro, 2008, p. 64).

A Economia Social dá resposta a um contexto económico e social específico, ao qual nem o Estado nem o mercado conseguem dar solução e não pode ser reduzida “a uma simples instância de contenção e compensação dos estragos que a sociedade capitalista provoca no tecido social” (Namorado, 2004, p. 13). Por isso, a Economia Social ou o Terceiro Setor, não pode ser encarado como o setor que apenas preenche as lacunas deixadas pelos restantes setores, é necessário compreender a importância, cada vez mais abrangente, do seu âmbito de intervenção, não só em termos económicos como em termos sociais. O seu papel é fundamental na nossa sociedade, na satisfação de necessidades globais, que o Estado não pretende resolver, muito menos o setor privado visto que não acarretam interesses lucrativos.

Segundo Nunes, Renato, Carneiro *et al*, (citado em Caeiro, 2008, p. 66) a Economia Social reflete duas realidades que se interligam, nomeadamente “uma forma alternativa de estar na economia, que não é nem pública nem privada capitalista; e o trabalho social ou assistencial sobre as camadas da população em processo de exclusão.”

A base da existência da Economia Social assenta em princípios de solidariedade, inclusão e bem-estar social e desenvolvimento socioeconómico local. Promovendo a inclusão daqueles que não são capazes de desenvolver uma atividade económica no mercado de trabalho.

A Economia Social, para além de desenvolver organizações eficientes do ponto de vista económico simultaneamente promove “a inclusão social, o desenvolvimento social e a coesão social” (Caeiro, 2008, p. 70). São organizações que lidam com pessoas, com as fraquezas do ser humano, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade estável, onde se privilegie o bem-estar social, buscando “a sua razão de ser em realidades e problemas concretos” (Namorado, 2004, p. 1). Acompanham, diariamente, “centenas de milhar de pessoas em situação de fragilidade, como por exemplo idosos, crianças, portadores de deficiência, desempregados, vítimas de violência doméstica, ex-reclusos, doentes, etc.” (Economia Social, 2010, n.º 109, p. 23).

2.1 Breve Evolução Histórica

As primeiras manifestações de Economia Social datam do séc. XIX, mas o seu ressurgimento teve origem nos anos 80 do séc. XX, em França (Namorado, 2004).

Segundo Caeiro (2008), o conceito de Economia Social surgiu em meados de 1830, quando Charles Dunoyer publicou em Paris um Tratado de Economia Social, época durante a qual surgiu na Universidade de Lovaina um curso com a designação de Economia Social.

Caeiro (2008, p. 62-63) distingue cinco períodos na evolução da Economia Social:

“A génese da Economia Social (1791-1848).”

Este período é marcado pela Revolução Francesa, e pelos ideais da liberdade, da fraternidade e da igualdade. Inicia-se o movimento associativo ligado ao “proletariado” e às “organizações obreiras” e as cooperativas começam a dar os seus primeiros passos na defesa dos direitos dos operários, promovendo o emprego e tentando atenuar as desigualdades sociais.

O fim deste período é assinalado pela tomada de Paris (Comuna de Paris), onde se intentou criar um governo assente no pensamento de alguns idealistas como Louis Blanc, no sentido de promover as associações proletárias e as cooperativas.

“A questão social e o movimento operário (1850-1900).”

Após o fim da Comuna de Paris, a repressão voltou a fazer-se sentir e o Estado volta a assumir o seu papel “secular”. O Papa Leão XIII vê-se forçado a intervir e a propor o

regresso ao associativismo das profissões, às corporações. No entanto vão-se desenvolvendo movimentos associativos operários.

“ Os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo (1901-1945).”

Os primeiros anos do séc. XX foram marcados por dois momentos: a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Russa de 1917. Os movimentos totalitários, que contestavam o liberalismo e defendiam o papel determinante do Estado na governação da sociedade, assumem uma importante posição.

Após a Segunda Guerra Mundial o núcleo cooperativista e mutualista sofre uma fragmentação, as cooperativas são estruturadas em ramos setoriais devido à dificuldade de continuidade do movimento operário e às dificuldades criadas pelas duas guerras mundiais. O movimento associativo é assim dividido em várias direções.

“O Estado-providência e os direitos sociais (1945-1975).”

Com o final da Segunda Guerra Mundial e à medida que se vai implementando o Estado-providência o conceito de Economia Social vai sendo “relegado para segunda instância em termos de importância”, uma vez que é o Estado que passa por si só a intervir no mercado e a corrigir as suas falhas, sem intervenção de outras entidades.

Todavia, a partir de 1970, com a crise do Estado-providência, a problemática da Economia Social volta a colocar-se, com acuidade e de forma predominante em França, com o objetivo de aproximar os movimentos cooperativos e mutualistas franceses, impulsionando a perceção da existência de interesses mútuos, originado assim a adesão destes ao grupo do movimento associativo.

“ A crise do Estado-providência e o redimensionamento da Economia Social (1975-2006).”

Devido ao crescimento dos movimentos cooperativo, associativo e mutualista, a Economia Social volta a adquirir de novo dimensão e importância. São atribuídos apoios financeiros à Economia Social e às suas organizações, verifica-se um aumento do emprego e do desenvolvimento das associações locais e de cooperativas, assim como tentativas de inclusão social através da criação de associações de âmbito social.

Em 1975, é constituído o Comité Nacional de Coordenação das Atividades Mutualistas, Cooperativas e Associativas (Cnlamca), que lançou em 1978, em Bruxelas, um debate europeu sobre Economia Social.

Em 1981, foi reconhecido o seu poder político através da criação, pelo governo francês, de uma Delegação Interministerial para a Economia Social (DIES).

Namorado (2004) frisa que foi durante a década de 80 do séc. XX que se iniciaram as Conferências Europeias de Economia Social, e segundo Defourny (citado em Lechat, 2002) entre 1980 e 1985 desenvolveram-se por toda a Europa cooperativas de trabalhadores.

Em Portugal, a tradição da evolução da Economia Social reflete-se, essencialmente, nas misericórdias, que desde o séc. XVIII assumiram um papel de intervenção junto das populações mais desfavorecidas; e também nas mutualidades que no decorrer do séc. XIX e início do séc. XX tiveram grande intervenção no âmbito socioeconómico (Caeiro 2008).

2.2 Tipologia das Organizações da Economia Social

Os critérios de classificação das organizações da Economia Social, como expõe Caeiro (2008, p. 68), são os seguintes:

“São organizações autónomas em relação ao Estado, do ponto de vista da sua gestão;

A propriedade é institucional e não é objeto de repartição entre os participantes;

São organizações cujo objetivo não é a maximização do lucro, prevendo alguns casos restrições à distribuição dos excedentes (o mais usual é a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros);

Têm gestão democrática e participativa;

Há o predomínio do fator trabalho sobre o capital, dando ênfase à qualidade do serviço a prestar e ao desenvolvimento dos seus trabalhadores;

Possuem modelo organizacional idêntico aos dos restantes setores;

As suas formas organizacionais são muito diversificadas;

O seu objetivo fundamental é a prossecução do bem-estar e do equilíbrio social.”

Salomon e Anheier (citado em França, 2002) consideram como características fundamentais destas organizações o facto de serem formais, privadas, independentes, não distribuírem lucros e conterem um certo grau de participação voluntária.

Atualmente, as organizações integrantes da Economia Social são as cooperativas, as mutualidades, as fundações e as associações de acordo com Caeiro, (2008), Namorado, (2004) e França, (2002). E segundo Manuel de Lemos (citado em Economia Social, 2010, p. 23), “representam cerca de 10% do conjunto das empresas europeias”, consideradas, de acordo com o autor, como “organizações sustentáveis que geram empregos duradouros”.

Cada país assume tipologias diferentes. Em Portugal, pode considerar-se constituintes da Economia Social as misericórdias, as mutualidades, as cooperativas, algumas fundações e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) (Caeiro, 2008).

2.2.1 As Cooperativas

As cooperativas são consideradas, de acordo com Caeiro (2008, p. 68), como “o setor historicamente mais importante”. Continuam atualmente a afirmar-se no contexto

socioeconómico, apresentando um “forte cariz popular” e independência na atividade económica que podem exercer.

No quadro da Organização Internacional do Trabalho (OIT, citado em Caeiro, 2008, p. 68) as cooperativas são:

“associações de pessoas que se agrupam voluntariamente para satisfação de um interesse comum, para a constituição de uma empresa dirigida democraticamente, fornecendo uma parte equitativa do capital necessário e aceitando uma justa participação nos riscos e benefícios da empresa, e no funcionamento do qual os membros participam ativamente.”

Relativamente ao enquadramento jurídico nacional, (Código Cooperativo 1997, art.º 2, 2007, citado em Caeiro, 2008, p. 69):

“As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.”

Contudo, existe algum equívoco e controvérsia quanto à não lucratividade das cooperativas. As cooperativas não podem obter lucro nas suas relações com os cooperadores, mas podem obter resultados positivos nas suas relações com terceiros, resultados estes que não são considerados excedentes cooperativos, a distribuir pelos cooperadores, mas que servem para o desenvolvimento e sustentabilidade das cooperativas, assegurando assim a sua continuidade (Namorado, 2004).

Portanto, as cooperativas são organizações não lucrativas, integrantes da Economia Social. Segundo o relatório A Economia Social na União Europeia (CIRIEC, citado em Economia Social, 2010, n.º 109, p. 4), existiam na União Europeia, em 2005, na altura UE 25, 240 000 cooperativas.

2.2.2 As Mutualidades

As mutualidades são consideradas instituições particulares de solidariedade social, e pelo trabalho que desempenham demonstram bem os princípios da Economia Social, e “assumem-se como uma das formas de excelência da Economia Social” (Caeiro, 2008, p. 69), mas

infelizmente, atualmente, deparam-se com problemas de sustentabilidade, dependendo em grande parte dos seus associados.

De acordo com Caeiro (2008, p. 69) os fins fundamentais das mutualidades são:

“a consecução de benefícios de segurança social e de saúde e cumulativamente outros fins de proteção social e de promoção da qualidade de vida, pela organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social e atividades que visem o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e famílias.”

Segundo Lechat (2002) as mutualidades, estando presentes em vários países, desempenham um papel fulcral na estrutura da saúde e da previdência social.

2.2.3 As Misericórdias

Em Portugal, as misericórdias são as instituições mais antigas. Data de 15 de agosto de 1498 a primeira misericórdia, situada em Lisboa e criada pela Rainha D. Leonor, devido à crise económica e social que Portugal atravessava e à incapacidade de resposta por parte das instituições ligadas à Igreja Católica, passando assim as misericórdias a administrar os hospitais (Caeiro, 2008, p. 69).

Em 1976 foi criada a União das Misericórdias Portuguesas e atualmente o seu âmbito de intervenção vai desde a área da saúde à ação social (idem).

Esta União foi fundada no Congresso das Santas Casas, no seguimento das transformações sociais que seguiram ao 25 de abril de 1974 (União das Misericórdias Portuguesas). Atualmente, as Santas Casas da Misericórdia estão presentes em quase todos os concelhos de Portugal e são responsáveis por cerca de 50 000 empregos (Economia Social, 2010, n.º 109, p. 23-26).

2.2.4 As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

As IPSS em Portugal são reguladas pelo decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, segundo o qual (citado em Caeiro, 2008, p. 69-70):

“as IPSS apresentam uma finalidade não lucrativa, constituindo-se por iniciativas de particulares com o propósito de dar expressão à solidariedade e justiça entre os indivíduos, no intuito da prestação de serviços que vão do apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, à proteção da saúde, educação e formação profissional do cidadão e à resolução de problemas habitacionais dos cidadãos.”

A Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social da Lomba, na qual foi realizado o estágio, foi reconhecida em 2006 como pessoa coletiva de utilidade pública. Com o objetivo de criar respostas sociais que sirvam os idosos, crianças e jovens, na área abrangente do Concelho de Gondomar, esta Instituição, de acordo com a publicação do Diário da República, 2ª série – N.º 134 – 13 de Julho de 2006, propôs-se a:

“Criar e manter um Centro de Dia para a 3ª idade;
Manter um Centro de Apoio Domiciliário;
Manter um Lar para Idosos;
Criar um ATL e Jardim-de-infância;
Defender os interesses económicos e sociais dos reformados, pensionistas e idosos, e representá-los a nível oficial;
Pugnar por um estatuto nacional da terceira idade;
Tratar de todos os assuntos inerentes à rápida obtenção de processos de reforma e outros, sempre que o solicitem;
Desenvolver atividades socioeducativas e formativas de crianças, jovens e reformados;
Promover reuniões, convívios e outras iniciativas de carácter social e cultural.”

As organizações da Economia Social pela sua atividade e pelo papel fulcral que desempenham na sociedade, se pretendem constituir-se como entidades de referência no mercado social, alcançando estabilidade e sustentabilidade devem dar-se a conhecer, demonstrar a sua verdadeira Identidade e divulgar a sua Marca Institucional, criando vínculos com os seus públicos através da sua missão e do trabalho meritório que desenvolvem.

Estas organizações devem enfatizar as suas comunicações institucionais e todos os benefícios que poderão alcançar constituindo-se como sistemas abertos no meio envolvente, partilhando e interagindo com este de modo a desenvolver uma imagem positiva na mente dos seus *stakeholders*.

Assim, após uma análise global da Economia Social e das organizações constituintes, no próximo capítulo são enquadrados os conceitos de Identidade e Marca Institucional, assim como a importância da sua gestão para a afirmação e sustentabilidade destas instituições.

Capítulo II – Identidade e Marca Institucional

1 Identidade Organizacional

A Identidade Organizacional, do nosso ponto de vista, pode ser designada como o ‘ADN’ da organização, a sua razão de ser, ou seja, “uma síntese global do que a organização é e exterioriza.” (Ramos, 2007).

O conceito de Identidade Organizacional refere-se aos atributos distintos de uma organização e remete para as questões “o que somos?” e “quem somos?” (Balmer & Gray, 2003, p. 979), logo, é considerada “uma declaração ativa” segundo Steiner (citado em Ramos, 2007, p. 21), pois exprime a existência de uma organização e a sua atuação.

De acordo com van Riel e Balmer (citado em Harris & de Chernatony, 2001, p. 442) “a Identidade Organizacional é interpretada como o *ethos*, objetivos e valores de uma organização, que criam o sentido de individualidade”, ou seja, “é a expressão do propósito de longo prazo da organização, refletindo a sua razão de ser, os seus valores e a sua forma de pensar” (Olins, citado em Lencastre, 2007, p. 217).

Embora ainda se verifique alguma falta de consenso quanto às características da Identidade Organizacional, e os elementos que a integram, alguns autores enfatizam a importância da cultura, estratégia, estrutura, história, atividade económica e mercado-alvo (Balmer, 2001).

Segundo Van Rekom, van Riel e Wierenga (citado em van Riel, 1995, p. 36) “a Identidade Organizacional é a autoapresentação de uma organização, que consiste nos sinais que transmite sobre si mesma através do comportamento, comunicação e simbolismo, como formas de expressão.” Lencastre (2007, p. 217) refere “o conjunto de sinais que a organização utiliza para se distinguir a si própria.”

Ruão (citado em Sequeira, 2010, p. 17) define a Identidade Organizacional como “o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional, onde se incluem as atuações de negócio ou a responsabilidade social.”

Assim, “a Identidade Organizacional remete para as características atribuídas à organização consideradas como estáveis ao longo do tempo e que a tornam identificável, assim como para a definição das relações de semelhança e de diferença entre outras organizações.” (Gomes, 2000, p. 121).

Olins, van Riel, Aaker e Mollerup (citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000, p. 14) distinguem três tipos de estrutura da identidade:

Identidade monolítica – onde as empresas utilizam um nome e uma Identidade Gráfica consistente para se promoverem (ex. Delta, Millenium bcp).

Identidade endossada – definida como uma identidade multi-negócios, onde é utilizada a identidade global da empresa, isto é, as diferentes identidades tornam visível a ligação à identidade principal (ex. Sonae MC; Sonae SR; Sonaecom; Sonaesierra).

Identidade de marca – onde as empresas apresentam ao mercado a sua identidade apenas através das marcas de produto ou organizacionais, no caso dos grupos de empresas, embora todas as marcas pertençam à mesma organização (ex. Grupo Jerónimo Martins: Pingo Doce; Feira Nova; Recheio; Master Chef; Biedronka. No caso da Procter & Gamble apresenta ao mercado uma série de produtos, não se conseguindo à primeira vista estabelecer uma relação imediata entre a marca institucional e as marcas de produto através das quais a empresa se apresenta ao mercado: Ariel; Tide; Gillett; Herbal Essences; Max Factor).

O conceito de identidade pode ser suscetível de vários entendimentos, isto é, o que é distinto e único de uma organização pode, para diferentes membros, possuir significados diferentes. Balmer e Greyser (2008) destacam cinco tipos de identidade que podem coexistir simultaneamente numa organização, as quais são detetadas através do *AC²ID Test*:

“Identidade atual – constitui os atributos atuais da organização, como por exemplo os valores, o estilo de liderança, a estrutura organizacional, a atividade económica.

Identidade comunicada – é transmitida pela Comunicação Institucional, através, por exemplo, da publicidade e relações públicas. Mas também pelos meios de comunicação não controláveis como o ‘boca-a-boca’, comentários dos media.

Identidade concebida – refere-se à Imagem Organizacional, Reputação Organizacional e Marca Institucional.

Identidade ideal – é o posicionamento ideal da organização no mercado durante um determinado período de tempo.

Identidade desejada – ‘vive’ no coração e mente dos líderes organizacionais, é a sua visão para a organização.”

O *AC²ID Test* permite a pesquisa, análise e gestão da Identidade Organizacional, detetando os tipos de identidade existentes na organização. Os líderes da organização devem gerir estes

entendimentos sobre a identidade de forma a integrá-las e serem o mais consonantes e coerentes entre elas.

Como objetivos da gestão da Identidade Organizacional, Balmer (2001, p. 264) refere:

“Promover o sentido de individualidade; atingir a diferenciação num ambiente competitivo; proporcionar a integração disciplinar; fornecer uma plataforma para a coerência na Comunicação Institucional; promover uma imagem consistente com a definição do *ethos* e carácter da organização; promover a compreensão e o compromisso entre os *stakeholders*; atrair e reter clientes e colaboradores; realizar alianças estratégicas e obter apoio dos mercados financeiros.”

“A gestão da Identidade Organizacional é fundamentada na conceção, desenvolvimento e comunicação da missão, filosofia e ética da organização. A sua orientação é estratégica e baseia-se nos valores, cultura e comportamentos organizacionais” (Balmer, 2007, p. 17). Como propósito da gestão da Identidade Organizacional, van Riel e Balmer (citado em Hatch & Schultz, 2003) destacam o estabelecimento de uma reputação positiva perante os seus *stakeholders*. É necessário o envolvimento tanto dos *stakeholders* internos como externos no desenvolvimento de uma Identidade Organizacional apelativa (de Chernatony & Harris, 2000).

A nível interno, a Identidade Organizacional tem uma função de “fidelização, coesão, integração e implicação” dos membros da organização, baseada em “pressupostos, valores, padrões de comportamento e estruturas cognitivas comuns” que limitam e atribuem sentido às ações. A nível externo, destaca-se a sua “função de diferenciação, de modo a construir uma imagem positiva com o pressuposto de atrair reconhecimento, apoio e lealdade dos seus públicos relevantes” (Sequeira, 2010, p. 14-15).

Assim, desenvolve-se a identificação organizacional que é vista como o grau em que os membros se identificam com os atributos da organização, passando estes a ser os seus próprios atributos (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), ou seja, o grau de adesão que esta organização suscita aos interlocutores com quem interage tornando-a distinta das demais. Segundo Bhattacharya, Rao e Glynn (1995) a identificação está relacionada com a perceção do prestígio organizacional, a responsabilidade social e a confirmação das expectativas quanto aos serviços das organizações. Para alcançar um elevado nível de identificação a organização tem de realçar os seus atributos positivos.

A diferenciação da organização, expressa através dos seus atributos distintivos, constitui-se como uma vantagem competitiva, mas para que tal se verifique, segundo Schultz, Hatch e Larsen, (2000, p. 40), a Identidade Organizacional deve ser “valiosa, rara e dispendiosa para imitar”, e refletir a “história única, as pessoas únicas, as personalidades e as tecnologias que existem na organização ao longo do tempo”, em determinado contexto, ou seja “tendo em consideração a cultura organizacional” (Lencastre, 2007, p. 221).

Quando a Identidade Organizacional é bem gerida incrementa o sentimento de lealdade dos seus diversos *stakeholders* (Balmer, 2007) e conseqüentemente cria-se familiaridade entre ambos, alcançando a “adesão dos colaboradores à missão e projeto da organização e a sua legitimização e credibilização no meio envolvente” (Lencastre, 2007, p. 221).

1.1 *Storytelling* Empresarial

O *Storytelling*, ou seja, a criação de narrativas com intuito persuasivo, tem sido uma estratégia de comunicação cada vez mais utilizada pelas organizações, na gestão, sustentação e divulgação da sua Identidade Organizacional. De acordo com Salmon (citado em Arab, Domingos & Dias, 2011, p. 8) “o *Storytelling* é um ato singular na forma de narrar, constituindo-se de uma linguagem persuasiva na área de comunicação, com o poder de formatar pensamentos.”

Assim, o *Storytelling* Empresarial, segundo Arab, Domingos e Dias (2011, p. 1) “recompõe, por meio das narrativas, as práticas e os comportamentos que devem ser lembrados como valores essenciais para a formação da Identidade Organizacional”, de forma a desenvolver sentimentos no público-alvo em relação à organização, que não existiam antes. “É uma ferramenta para aumentar a compreensão mútua entre a organização e os seus *stakeholders*.” (van Riel, citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000, p. 179).

O *Storytelling* potencia a identificação com a organização, segundo Albert, Ashforth e Dutton (2000) as relações tornam-se mais harmoniosas entre os subgrupos quando reconhecem e se identificam com a Identidade Organizacional. Quanto maior for a identificação com a organização maior é a atitude de apoio e as decisões são tomadas de forma consistente com os objetivos organizacionais. Um forte compromisso com a organização ocorre quando se

verifica que houve uma adesão interior aos valores e normas refletida através de comportamentos (Stuart, 2003).

A utilização da narrativa persuasiva, como meio de transmissão da história da organização, desenvolve maior envolvimento com os seus *stakeholders*, criando afetividade e proximidade. Os públicos da organização sentem-se parte integrante dessa história, portanto, o *Storytelling* é potenciador do sentimento de pertença, tanto de públicos internos como externos. Por conseguinte, essa narrativa deve ser transmitida através de todos os meios de comunicação, alcançando assim quer o ambiente interno quer externo, fomentando o vínculo de familiaridade entre organização-*stakeholder*, tornando desta forma a comunicação mais eficaz pois “as histórias são difíceis de imitar e promovem consistência em todas as mensagens institucionais.” (van Riel, citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000, p. 157).

De acordo com Shaw (citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000, p. 183) a utilização da narrativa torna a história mais “credível, memorável e gera mais entusiasmo”. Ainda segundo este autor o *storytelling* pode ajudar na resolução de problemas estruturais, devido ao incremento da cooperação e participação das diversas áreas funcionais da organização.

Através do *Storytelling* a organização mantém viva a sua memória empresarial e o consequente desenvolvimento da Identidade Organizacional ao longo do tempo (Arab, Domingos & Dias, 2011). A história deve ser atrativa e envolvente de forma a ser contada e recontada pelos *stakeholders* (Hatch & Schultz, 2003).

As características distintivas de uma organização devem ser apelativas aos olhos dos *stakeholders* dos quais depende (van Riel, citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000), tornando mais fácil o comprometimento destes em relação ao que “a organização é, faz ou diz, e a forma como o faz” (Larsen, citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000, p. 197).

As organizações que desenvolvem narrativas que retratem as suas vitórias, as suas iniciativas e a superação dos obstáculos, consolidam a sua Identidade Organizacional (Salmon, citado em Arab, Domingos & Dias, 2011), esta estratégia é adotada por grandes empresas como a Disney, McDonald’s, Coca-Cola, Adobe, IBM, Microsoft, entre outras, na gestão da sua marca. As publicidades começaram assim a divulgar mitos, lendas, contos, epopéias e romances (Arab, Domingos & Dias, 2011) e as organizações devem usufruir dos benefícios comunicacionais do *storytelling*, como meio de transmissão da sua Identidade Organizacional e de gestão da sua Marca Institucional no mercado.

1.2 Identidade Organizacional versus Marca Institucional

A necessidade de diferenciação destes conceitos deve-se ao facto de por vezes serem utilizados erradamente como sinónimos. A principal diferença entre a Identidade Organizacional e a Marca Institucional é que o conceito de identidade é aplicado a todas as entidades enquanto que nem todas as entidades têm, pretendem ter ou mesmo precisam de ter uma marca institucional. Assim, a Identidade Organizacional é um conceito necessário enquanto a Marca Institucional é contingente (Balmer & Gray, 2003).

Contudo, se existir uma “identificação estreita” entre a identidade da oferta organizacional e a própria Identidade Organizacional revela-se vantajoso o desenvolvimento da Marca Institucional, essencialmente na questão da comunicação, podendo assim transmitir-se simultaneamente os atributos da identidade da organização e da oferta organizacional (Sequeira, 2010, p. 20-21).

“A Marca Institucional envolve a decisão consciente da liderança em dar a conhecer os atributos da Identidade Organizacional, de forma a sustentar os esforços organizacionais para comunicar, diferenciar e valorizar a marca.” (Balmer, 2001, p. 281).

Assim, a Marca Institucional é um meio comunicacional da Identidade Organizacional, caso a organização em causa pretenda o desenvolvimento da sua Marca Institucional perante o mercado em que atua, pois como referido anteriormente, todas as organizações têm a sua identidade, ‘quem são’, ‘o que são’, ‘o que fazem’, independente do seu âmbito de negócios, contudo, nem todas as organizações desenvolvem, ou implementam a sua Marca Institucional.

Por conseguinte, quando a organização toma a decisão de estabelecer a sua Marca Institucional, esta tem de alicerçar-se na Identidade Organizacional, pois irá comunicar tanto para os públicos internos como externos, transmitindo a razão de ser da organização. De acordo com Balmer e Greyser (2008) a Marca Institucional é derivada da Identidade Organizacional, assumindo uma posição de marca, e delimita os atributos tangíveis e intangíveis da Marca Institucional.

Na tabela 1 é comparada a Identidade Organizacional com a Marca Institucional de forma a sistematizar a informação e confrontar os conceitos e responsabilidades inerentes à gestão da Identidade Organizacional e da Marca Institucional.

Tabela 1 - Comparação entre Identidade Organizacional e Marca Institucional

Questões	Identidade Organizacional	Marca Institucional
Necessária ou contingente?	Necessária	Contingente
Aplicável a todas as organizações?	Sim	Não
Estabilidade de atributos	Em constante evolução	Relativamente estáveis
Aplicabilidade	Normalmente uma única entidade	Normalmente uma única entidade mas pode ser múltipla
Responsabilidade de Gestão	Liderança	Liderança
Responsabilidade Funcional	Todas as funções	Todas as funções
Raízes Disciplinares	Multidisciplinar	Multidisciplinar
Ancoragem	Estratégia, cultura, visão	Aliança da marca, cultura
Público-alvo	<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i>
Importância da comunicação controlada	Variável	Normalmente crucial
Importância da publicidade e da Identidade Gráfica	Suscetível de evolução	Normalmente crucial
Elementos chave	Cultura (subculturas), estratégia, estrutura, comunicação, desempenho, conhecimento	Aliança da marca, comunicação e outros elementos da identidade
Dimensões chave que requerem alinhamento	Atributos organizacionais (incluindo subculturas), comunicação, conhecimento	Aliança da marca institucional, comunicação e outros elementos da identidade
Portabilidade	Normalmente difícil – a Identidade é única de uma organização	Normalmente difícil – a Marca Institucional é intangível
“Goodwill” (parte intangível do negócio, nomeadamente o valor da marca)	Variável	Alta

(Fonte: Adaptado de Balmer & Gray, 2003, p. 981)

2 Marca Institucional

O conceito de marca tem sido utilizado desde tempos remotos, e ainda atualmente se encontram vestígios de gravuras que podem ser consideradas como os primeiros sinais da utilização da marca. Segundo Lencastre (2007, p. 34) “se considerarmos uma obra de arte um produto e a assinatura dos seus autores, uma marca, vamos encontrar, nas pinturas rupestres de há 20 000 a 30 000 anos, mãos impressas ou estilizadas que talvez possam ser vistas como os mais recuados sinais associáveis ao conceito de marca.”

Pode-se assim constatar que a importância da diferenciação já se verificava em tempos passados, que os povos usavam gravuras e símbolos para se distinguirem entre si, assim como para destacar as características dos seus produtos.

A partir do século XI desenvolveu-se por toda a Europa o hábito de expressar de forma figurativa a identidade pessoal e familiar. Desde nobres, plebeus, camponeses, artesãos e mercadores, todos podiam conceber o seu brasão e usá-lo livremente, desde que fosse único e distinto, como símbolo da sua missão e dos seus valores familiares perante os seus diferentes públicos. Assim, o brasão era considerado uma marca e as famílias mais cultas associavam ao brasão o nome ou ainda uma “legenda heráldica”, equivalente ao atual *slogan*. Mais tarde, no final da Idade Média, o brasão passou a ser unicamente utilizado pelas famílias nobres ou “nobilidades”, enquanto a “heráldica burguesa” evoluiu para a utilização do logótipo (Lencastre, 2007).

Com a Revolução Industrial, a utilização da marca expandiu-se e verificou-se a necessidade da sua regulamentação jurídica. Nomes de família como os de “Friederich Bayer, Henry Ford ou Henri Nestlé” tornaram-se marcas conhecidas em todo o mundo (idem, p. 37).

Para além da marca em termos mercantis, em meados do séc. XX, de acordo com Lencastre (2007), a Marca Institucional começa a ganhar dimensão, a notoriedade associada às famílias é assim transposta progressivamente para as organizações, como forma de diferenciação das demais.

Atualmente verifica-se um despoletar da gestão da Marca Institucional por parte das organizações, da sua divulgação e sustentação no mercado. A Marca Institucional é considerada “a razão social da empresa, tornada marca da empresa” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2010, p.171), podendo assumir o aspeto de nome, denominação social, ou a razão da sua existência no seio da sociedade.

Cada vez mais assistimos ao facto das organizações, mesmo as comerciais detentoras de uma ou várias classes de produtos, apostarem na divulgação e sustentação da sua Marca Institucional no mercado, com o objetivo primordial de conseguir desenvolver uma imagem sólida e credível, perante todo o seu público-alvo. A importância das marcas institucionais, como “veículos privilegiados de comunicação da identidade e elemento potenciador da afirmação das organizações nos mercados em que atuam”, tem vindo a aumentar consideravelmente (Sequeira, 2010, p. 19). As organizações que se apresentam ao mercado

através unicamente das suas marcas comerciais ou de produto, estão a investir na divulgação das suas marcas institucionais que estão “por trás” das suas marcas de produto porque há atributos que não são transmissíveis através da comunicação centrada no produto/serviço, como por exemplo a responsabilidade social, a sustentabilidade e a envolvimento com o meio, de forma a construir na mente dos seus *stakeholders* a imagem que pretendem alcançar.

De acordo com Ind (1997) a imagem determina as atitudes e o comportamento das pessoas e sendo positiva é o suporte da empresa e dos seus produtos. É uma mistura entre aparência e ação e é fundamental a existência de uma comunicação eficaz, de forma a transmitir os atributos organizacionais, sustentando a existência e a marca da organização. Valores, identidade, imagem e comunicação são conceitos interligados à Marca Institucional, pois estão na base da sua criação, sendo fundamentais no seu processo de gestão. Tal como afirma Ind (1997, p. 2), *“It is the combination of performance and image that defines the successful corporate brand.”*

A Marca Institucional vai muito além dos atributos organizacionais que são imediatamente perceptíveis. A sua construção está alicerçada nas raízes da organização, essencialmente na sua história, nos valores definidos aquando da sua fundação.

Assim, associando marca e instituição temos uma nova forma de encarar as organizações e não podemos ter apenas em conta os aspetos visuais, como nome, logótipo e símbolo, mas também a cultura organizacional. Como exemplo podemos referir, a Apple Computers que é mais do que o seu nome e do Garden of Eden Apple, é uma empresa com história, valores, reputação e estratégia para o futuro (Ind, 1997). Estes atributos devem ser transmitidos, consistentemente, pela organização aos seus *stakeholders*, dando a conhecer a verdadeira natureza da organização, as suas aspirações, fomentando a criação de relações assentes em valores, cativando o comprometimento de todos os *stakeholders*.

Aaker (2004, p. 7-10) sustenta que o conceito de Marca Institucional abrange a existência de uma herança, ativos e competências, pessoas, valores e prioridades, uma estrutura de referência em termos locais ou globais, programas de cidadania e um desempenho excepcional:

“Herança – as marcas, principalmente as que estiverem com dificuldades de sobrevivência no mercado, podem beneficiar em voltar às suas raízes e identificar os atributos que as tornaram especiais e bem-sucedidas em primeiro lugar. A Marca Institucional geralmente tem raízes mais ricas e relevantes do que a Marca de Produto.

Ativos e Competências – uma organização cria no mercado a percepção de possuir ativos e competências, no que diz respeito à sua capacidade de oferecer produtos inovadores e de valor aos seus clientes.

Pessoas – as pessoas numa organização fornecem a base para a imagem de marca institucional. Se demonstrarem empenho, interesse, autonomia, sensibilidade e competência, em torno da Marca Institucional desenvolve-se respeito, estima e lealdade.

Valores e Prioridades – a verdadeira essência de uma organização são os valores e as prioridades, ou seja, o que é considerado de máxima importância. A inovação, qualidade e preocupação com os *stakeholders* são três valores e prioridades de destaque, porque são frequentemente ‘condutores’ das marcas institucionais. A inovação aumenta a aceitação de novos produtos; a qualidade percebida requer o compromisso de qualidade por parte da organização, e influencia o retorno do investimento (ROI – Return On Investment), e a organização tem de ter em conta as necessidades de todos os seus públicos.

Orientação Local ou Global – uma característica da organização que pode afetar o relacionamento com os *stakeholders* é o facto da Marca Institucional ter uma orientação local ou global. Ser local significa criar ligação de forma tangível e intangível com o ambiente local e os *stakeholders*, o que proporciona, pelo menos, duas vantagens. Permite aos *stakeholders* ter orgulho nas organizações locais bem-sucedidas, e essas organizações podem relacionar-se com estes através do posicionamento da marca em sintonia com a cultura local. Ser global é ter visibilidade, aspirações e alcance a nível global o que acarreta várias vantagens. Há prestígio associado a estas marcas, que podem ser reconhecidas por qualquer pessoa em qualquer parte.

Cidadania – as pessoas e as organizações preferem fazer negócio com aqueles que respeitam e admiram, ou seja, com organizações que se preocupam com os seus colaboradores, a comunidade, com problemas sociais e ambientais.

Desempenho da Organização e Tamanho – para os *stakeholders*, uma organização de grande dimensão, aparentemente bem-sucedida, pode significar que é capaz de responder às suas necessidades, no entanto pode ser uma organização burocrática, lenta e com elevados custos. O desafio é que a marca transmita inovação e sucesso, demonstrando que a organização é dinâmica e adaptativa.”

Aaker (2004) afirma ainda que a Marca Institucional representa uma organização de forma tão clara e explícita como se de um produto se tratasse, mas não esquecendo que enquanto os produtos e os serviços tendem a ser similares, as organizações são inevitavelmente diferentes. Por exemplo, Wells Fargo é diferente do seu concorrente Bank of America em termos de estilo, personalidade, localização da sede, competências, programas de cidadania e herança.

De facto, as organizações são muito distintas umas das outras e são os atributos positivos que diferenciam o que a Marca Institucional deve focar e transmitir, demonstrando a essência da organização, a sua razão de ser, os alicerces que sustentam a sua posição no mercado e contribuem para o seu desenvolvimento.

Uma pessoa pode sentir uma maior ligação com uma organização em detrimento de outra, especialmente se os seus produtos forem similares. O desafio é identificar os atributos

organizacionais e torná-los relevantes para os *stakeholders* (Aaker, 2004). Desta forma, podem estabelecer-se vínculos mais sólidos e duradouros.

Ind (1997, p. 3-11) foca-se em três atributos fundamentais que, segundo o seu ponto de vista, definem a Marca Institucional como uma área distinta: a intangibilidade, a complexidade e a responsabilidade.

Relativamente à intangibilidade o autor refere ainda que a Marca Institucional é composta por elementos como a “história da organização, a estratégia, os valores e a cultura.” (idem, p.4).

As organizações fornecem informações através das suas comunicações, colaboradores e produtos e a partir desses fragmentos de informação vão-se formando perceções e opiniões possibilitando apreciações pessoais. Geralmente, todas as organizações, durante o seu percurso, tomam boas e más decisões, mas se não conhecermos os seus fundamentos as nossas atitudes vão depender das informações que temos disponíveis, e se hoje, na nossa opinião, uma organização é boa, amanhã essa perceção pode mudar. Para além do que é superficial e imediatamente visível, as pessoas podem ser cativadas através de ações institucionais, o que leva à criação de vínculos entre o *stakeholder* e a organização em causa. Ainda segundo o mesmo autor, nós escolhemos o que é relevante para a nossa vida e interpretamos segundo a nossa perspetiva, tendo em conta a nossa cultura, a nossa sociedade, os nossos interesses (idem).

As organizações não podem descurar a diferença entre a realidade e a sua imagem. Através das mensagens organizacionais que recebemos, construímos uma imagem que pode corresponder ou não ao que a organização realmente é ou pretende ser. Por esta razão, é necessário tentar construir uma imagem consensual através de uma comunicação consistente com todos os *stakeholders*, e da construção de relações ‘um-para-um’ com cada um deles (idem, p 6).

Os elementos intangíveis da Marca Institucional são assim fundamentais para a criação de familiaridade e confiança entre a organização e os seus públicos, de forma a fomentar relações duradouras e consistentes que não se diluam ao mínimo percalço que ocorra na organização. A transmissão da história, valores, cultura, estratégia para o futuro, desenvolve um maior envolvimento organização-*stakeholder*. São estes elementos, segundo Balmer (2001), que contribuem para que uma organização se torne distinta.

A complexidade é outro dos atributos da Marca Institucional referido por Ind (1997, p. 8-10) pois a gestão da Marca Institucional é muito mais complexa do que a gestão da marca de um produto. Como afirmam Hatch e Schultz (2003) a gestão da Marca Institucional engloba visão, cultura e imagem.

Revela-se essencial estabelecer a Marca Institucional que está por trás do produto ou serviço, e quais os valores que representam a organização, pois não basta associar o nome da organização ao produto em si porque a comunicação tem de ser direcionada a todos os públicos e não apenas ao público clientes. Embora haja tendência para separar os diferentes públicos especialmente para fins analíticos, poderá existir casos de sobreposição, ou seja, um jornalista ou autarca também pode ser consumidor, o colaborador pode ser um investidor (Ind, 1997, p. 8-10).

O problema, neste caso, para muitas organizações é o facto de as comunicações serem compartimentadas: os negócios são direcionados para públicos financeiros, o marketing dirige-se aos consumidores e os recursos humanos aos colaboradores. É necessário estruturas e sistemas que incentivem a interação e a convergência de todos os meios, através de uma visão forte e partilhada, que ajude a atingir um nível de uniformidade em atitudes e comportamentos (idem).

A responsabilidade é o último atributo referido por Ind (1997, p. 11-13). Para interagir eficientemente com todos os seus públicos e equilibrar as suas necessidades, muitas vezes de compensação, a Marca Institucional representa uma responsabilidade social mais ampla e um imperativo ético.

Algumas organizações, como a *The Body Shop*, afirmam-se, em parte, através da sua postura ética perante o ambiente e o emprego. Os consumidores, investidores e fornecedores que acreditam na ética destas empresas não estão só a comprar produtos, mas um conjunto de valores (idem). Identificando-se com os valores da própria empresa assumem esses valores como pessoais e as suas futuras escolhas irão recair nessas organizações, com as quais houve identificação e desenvolvimento do sentimento de pertença.

De acordo com este autor, uma organização não existe independentemente da sociedade na qual opera. Baseia-se na 'boa vontade' dos seus colaboradores, na comunidade local dentro da qual está localizada, no Governo que determina a legislação e nos consumidores que compram os seus produtos. A ética não é uma opção de curto prazo mas uma necessidade de

longo prazo, mais empresas agora percebem isso, e não pode ser simplesmente um verniz que em tempos difíceis é retirado em busca de ganhos de curto prazo. Deve ser parte integrante da organização (idem). Esta perspectiva deveria ser adotada por todas as organizações, a ética tem de ser intrínseca à própria organização, ou estarão a caminhar para um futuro de fracasso, pois mais cedo ou mais tarde será posta em causa a responsabilidade social e os imperativos éticos, e falhas a este nível são consideradas imperdoáveis perante os *stakeholders* de uma organização.

Balmer e Gray (2003, p. 977) destacam algumas características da Marca Institucional, incluindo a intangibilidade e a complexidade anteriormente referidas por Ind (1997). Segundo estes dois autores a Marca Institucional é:

“Cultural – a Marca Institucional normalmente tem fortes raízes culturais. Um dos atributos distintivos de uma organização é a sua cultura e a existência de possíveis subculturas.

Complexa – é multidisciplinar e dimensional, pretende provocar impacto em múltiplos *stakeholders* e é dada a conhecer através de vários canais de comunicação.

Tangível – inclui produto/serviço de qualidade, âmbito do negócio, cobertura geográfica, assuntos relacionados com o desempenho, margens de lucro, assim como arquitetura, logótipo, entre outros.

Intangível – inclui também elementos como ‘estilo de vida’ e ‘estilo de distribuição’, assim como engloba associações à marca. Por exemplo, existem frequentemente respostas emocionais a elementos associados à marca.

Requer compromisso – por parte de todos os *stakeholders*.”

Os atributos tangíveis da Marca Institucional estão ligados à funcionalidade do produto, serviço ou organização/instituição. Os elementos intangíveis estão ligados a atributos simbólicos, baseiam-se nos valores, identificação, capacidade de estimular a autoestima ou desenvolver o sentimento de pertença. Assim, os elementos tangíveis têm a ver com atributos reais ou potenciais, enquanto os intangíveis são constituídos por valores, emoções e imagens (Sequeira, 2010).

A Marca Institucional pode, segundo Balmer e Gray (2003, p. 985-991), constituir uma vantagem competitiva sustentável para uma organização, sendo baseada em valores, raridade, durabilidade, impossibilidade de apropriação, imitabilidade imperfeita e substituibilidade imperfeita:

“Valores – os valores organizacionais tornam-se facilmente identificados pelo público-alvo.

Raridade – a Marca Institucional é rara porque é o resultado de um padrão histórico único de desenvolvimento da organização.

Durabilidade – a sua longevidade é maior relativamente a marcas de produto.

Impossibilidade de apropriação – a Marca Institucional de uma organização não pode ser apropriada por outra, sobretudo devido à sua intangibilidade.

Imitabilidade imperfeita – o nome, logótipo, cores, música, etc. são normalmente patenteados pela organização e a substância subjacente da Marca Institucional é intangível e consequentemente difícil de replicar.

Substituibilidade imperfeita – a estratégia para proteger a Marca Institucional de uma marca substituta é a melhoria contínua.”

Baseando-se em todos os atributos organizacionais a Marca Institucional pode aumentar a visibilidade, reconhecimento e reputação das organizações de maneiras que não são totalmente consideradas quando se trata de uma Marca de Produto, pois a sua comunicação é dirigida a todos os *stakeholders* da organização, aumentando assim o ângulo de difusão.

Por conseguinte, contribui, não só para a imagem que o público cria relativamente à organização, mas para a imagem formada por todos os *stakeholders*, nomeadamente: colaboradores, clientes, investidores, fornecedores, parceiros, reguladores, interessados e comunidade local (Hatch & Schultz, 2003).

2.1 Marca Institucional versus Marca de Produto

As diferenças entre a Marca Institucional e a Marca de Produto são inúmeras e notórias e são vários os autores que as destacam, entre eles Balmer e Gray (2003), Aaker (2004), Hatch e Schultz (2003). A principal diferença é a substância de cada marca, o que está na base da sua criação, podendo tratar-se de um produto ou da organização no seu todo.

Segundo Balmer e Gray (2003) a Marca Institucional é diferente da Marca de Produto em termos do âmbito disciplinar e da gestão; a Marca Institucional é orientada para os múltiplos *stakeholders* e não apenas para os consumidores, como a Marca de Produto, pelo que a estrutura tradicional da comunicação de marketing não é adequada e requer reavaliação. A comunicação de marketing não é suficiente, pois é necessário maior diversidade de meios e a elaboração das mensagens tem de possuir significado para todos os públicos. Não estamos a comunicar exclusivamente para o cliente acerca das vantagens e características de um

produto, de forma a aliciá-lo a adquiri-lo, mas sim a criar valor para a organização, aos olhos de todos os *stakeholders*.

Como podemos constatar na tabela 2, seguidamente apresentada, a gestão da Marca Institucional está a cargo da liderança, exige estratégias multidisciplinares e engloba a comunicação primária, secundária e terciária.

Tabela 2 - Comparação entre Marca de Produto e Marca Institucional

	Marca de Produto	Marca Institucional
Responsabilidade de Gestão	Gestor da Marca	Liderança; Diretor de Marca Institucional (coadjuvante executivo)
Responsabilidade Funcional	Marketing	Todos os departamentos
Responsabilidade Geral	Colaboradores de Marketing	Todos os colaboradores
Raízes Disciplinares	Marketing	Multidisciplinar
Gestão da Marca	Curta	Média a longa
Público-alvo	Consumidores	Múltiplos <i>stakeholders</i>
Valores	Inventados/criados	Reais
Canais de Comunicação	Canais do Marketing Mix	Comunicações Institucionais. Canal Primário: performance dos produtos e serviços; políticas organizacionais; comportamento da Liderança e gestão de topo; experiência e comunicações dos colaboradores. Canal Secundário: marketing e outras formas controladas de comunicação. Canal Terciário: ‘boca-a-boca’
Dimensões que requerem alinhamento	Valores da Marca Características e performance do Produto	Valores da Marca Identidade (atributos organizacionais/subculturas) Estratégia Institucional Visão
	Comunicação Experiência/imagem e reputação Compromisso do consumidor	Comunicação Experiência/imagem e reputação Compromisso dos <i>stakeholders</i> (internos e externos)
	Ambiente (político, económico, ético, social, tecnológico)	Ambiente (político, económico, ético, social, tecnológico)

(Fonte: Adaptado de Balmer & Gray, 2003, p. 978)

De acordo com estes autores, a diferença fundamental na conceptualização está no facto dos valores da Marca Institucional terem como base os valores e afinidades dos fundadores da organização, proprietários, gestão e colaboradores, enquanto os valores da Marca de Produto tendem a ser criados pelo marketing e publicidade (Balmer & Gray, 2003). Na fase de constituição de uma organização, os valores, as crenças, os pressupostos dos seus intervenientes vão refletir-se na Cultura Organizacional, e na conseqüente criação da Marca Institucional, que acompanhará a organização durante todo o seu ciclo de vida.

Ao desenvolver-se uma Marca de Produto tem-se como base apenas um produto recém-criado, portanto, a marca vai basear-se apenas e só nas características desse produto e os seus valores são criados pelo Departamento de Marketing e Publicidade, podendo não ser valores fundamentados numa história organizacional.

Outro aspeto distintivo focado por Balmer e Gray (2003) é o papel dos colaboradores na divulgação da Marca Institucional. De facto, estes têm um papel extremamente importante na transmissão dos valores da marca, promovendo a interligação entre o ambiente interno e externo. Os colaboradores são os principais veículos da comunicação concretizada através dos seus comportamentos e do canal terciário da Comunicação Institucional, designado ‘boca-a-boca’, um meio difícil, se não até impossível, de controlar por parte da liderança. Como refere Hemsley (citado em Harris & de Chernatony, 2001, p. 441) os colaboradores “precisam ser reconhecidos como embaixadores das marcas”, pois a adesão à Marca Institucional deve ser feita de dentro da organização para o seu ambiente externo.

Ainda outro aspeto distintivo é o facto da Marca Institucional ser um importante elemento da estratégia organizacional, que exige uma gestão de nível sénior e não apenas de um gestor da marca (Balmer & Gray, 2003).

No entanto, pode ser estabelecida alguma complementaridade, pois com base na Marca Institucional podem ser criados programas organizacionais que forneçam mais energia às marcas de produto. Um programa institucional é mais eficaz e eficiente do que um destinado apenas a uma única classe de produto, como explica Aaker, (2004), pois engloba não só os as necessidades dos consumidores mas sim de todos os *stakeholders*.

Por conseguinte, o âmbito de atuação de um programa institucional é muito mais abrangente do que o de um programa criado em torno de um produto, os seus destinatários não serão apenas os consumidores mas sim todos os *stakeholders* da organização. Assim, as relações

com estes serão mais consistentes, pois não foram criadas na base da existência de um produto, que eventualmente pode sair do mercado ou ser substituído, mas sim criadas com a própria organização.

Pretende-se assim sustentar que a existência de uma Marca Institucional forte por trás de uma marca de um produto é um suporte desta, os *stakeholders* irão associar ao produto e à sua marca os atributos organizacionais transmitidos pela Marca Institucional, que eventualmente já conduziram ao desenvolvimento de laços e familiaridade, facilitando assim a aceitação de novos produtos.

Como afirma King (citado em Aaker, 1996, p. 107) “*Corporate brands will be the only successful area of new brand building in the future... as technology increasingly functions as the great leveler, consumers increasingly depend much less on their evaluation of a single product*”.

Keller (citado em Schultz, Hatch & Larsen, 2000) também destaca a diferença entre Marca de Produto e Marca Institucional, realçando que esta última permite um maior número de associações. Segundo este autor “*a corporate brand thus is a powerful means for firms to express themselves in a way that is not tied into their specific products or services.*” (p. 115).

Através da Marca Institucional as organizações podem expressar-se de forma mais abrangente, tendo em conta todos os seus aspetos intangíveis, pois é mais fácil a criação de laços com os *stakeholders* através de pessoas, valores, programas desenvolvidos, iniciativas, do que propriamente com produtos. Assim, “*companies have to wake up to the fact that they are more than a product on a shelf. They're behavior as well.*” (Haas, citado em Aaker, 1996, p. 107).

Conclui-se assim, que a Marca de Produto foca-se essencialmente nas características e qualidades do produto de forma a persuadir os consumidores, para que estes o incluam nos seus hábitos de consumo, e se eventualmente o produto sair do mercado a sua marca é também extinta. A Marca Institucional atrai e orienta o público relevante e os *stakeholders* através dos valores e símbolos reconhecidos que diferenciam a organização (Hatch & Schultz, 2003). A Marca Institucional acompanhará a organização durante a sua permanência no mercado, assim como os atributos organizacionais que lhe estão subjacentes podendo complementarmente apoiar as marcas de produto que constituem a oferta organizacional de uma determinada organização. As marcas de produto podem funcionar como “extensões” da

marca institucional, através da qual se podem transmitir valores, posicionamento ético, ações de beneficência, envolvimento em projetos sociais...características dificilmente atribuíveis a produtos.

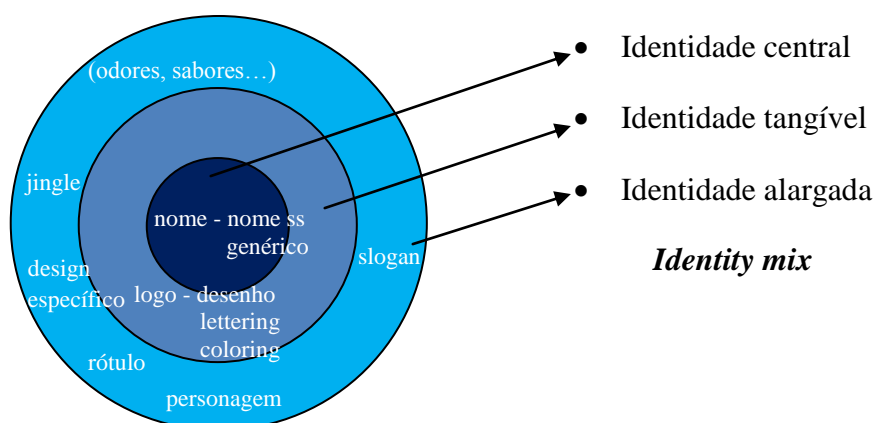
2.2 Identidade Gráfica

A Identidade Gráfica engloba os elementos de uma organização que são imediatamente perceptíveis aos olhos dos *stakeholders*, elementos esses que estabelecem muitas vezes o primeiro contacto entre ambos, proporcionando uma primeira impressão.

Por conseguinte, a Identidade Gráfica revela fundamental importância na transmissão dos atributos positivos diferenciadores das organizações.

De acordo com Lencastre (2007) os sinais admissíveis como marca podem ser estruturados em três níveis de identidade. O primeiro nível, referente à identidade central, é composto pelo nome; o segundo nível, a identidade tangível, engloba o logótipo; no terceiro nível temos a identidade alargada que pode ser constituída pelo *slogan*, personagem, rótulo, *design* específico, *jingle*, e até odores e sabores.

Ilustração 1 - Os sinais admissíveis como marca



(Fonte: Adaptado de Lencastre, 2007, p. 54)

Segundo van den Bosch, de Jong e Elving (2003) a Identidade Gráfica compreende todos os símbolos e elementos gráficos que expressam a essência de uma organização, ou seja, elementos que são definidos em concordância com a criação da Marca Institucional.

Estes autores, seguindo o modelo apresentado por Fombrun e van Riel, que define como dimensões da reputação a visibilidade, distinção, transparência, autenticidade e consistência, exploraram a relação entre a Identidade Gráfica e a reputação, através da investigação destas cinco dimensões:

“Visibilidade – a visibilidade é vista como a medida da importância da marca na mente dos *stakeholders*. A Identidade Gráfica sustenta a visibilidade através do uso do nome e outras indicações visuais, como o logótipo, em edifícios, veículos, e da exposição nos media. O uso dos elementos constituintes da Identidade Gráfica em diferentes meios de comunicação aumenta a visibilidade da organização. O logótipo, assim como os restantes elementos gráficos, comunica não só a existência de uma organização, mas pode simbolizar a sua reputação (idem, p. 109-110).

Distinção – é a posição exclusiva da organização na mente dos clientes e restantes *stakeholders*. A Identidade Gráfica ajuda a construir a imagem da organização perante os *stakeholders*. O carácter distinto do design requer criatividade e deve coincidir com a estratégia da organização. Assim, a Identidade Gráfica contribui para a sua memorização de forma a tornar a organização única diante dos seus públicos (idem, p. 110-111).

Autenticidade – a autenticidade resulta de um processo de descoberta, a fim de criar uma identidade convincente. Empresas consideradas autênticas são vistas como reais, genuínas, precisas, fiáveis e de confiança. A autenticidade não é frequentemente relacionada com a Identidade Gráfica, mas existem exemplos de elementos gráficos que remetem às raízes de uma organização. O símbolo da Philips é um desses exemplos, é construído a partir de estrelas que se referem à luz, e ondas que simbolizam rádio (idem, p. 111-112).

Uma vez que os designers tenham uma visão clara das raízes da organização e o que ela representa, podem desenvolver uma Identidade Gráfica distinta e autêntica (Pilditch, citado em van den Bosch, de Jong & Elving, 2003, p. 112).

Transparência – a transparência aumenta a confiança e reduz a incerteza. A Identidade Gráfica pode contribuir para a transparência de uma organização de duas formas. Primeiro, através de uma arquitectura de identidade que pode incluir marca institucional e marcas endossadas. Em segundo lugar, o logótipo pode ser usado como uma certificação ou nível de qualidade para as organizações (van den Bosch, de Jong & Elving, 2003, p. 112-113).

Consistência – a consistência, relacionada com a Identidade Gráfica, tem a ver com a forma como a marca e os elementos gráficos são usados em diferentes suportes durante um longo período de tempo. Como exemplo de consistência ao longo do tempo temos o caso do logótipo da Shell, que ainda se assemelha ao emblema criado em 1904. A Identidade Gráfica suporta a reputação da organização estabelecendo coerência através da definição de diretrizes” (idem, p. 113-114).

Em resumo, de acordo com van den Bosch, de Jong e Elving (2003, p. 114) “estas cinco dimensões, do modelo de reputação, são todas interrelacionadas e interligadas, baseadas em comportamento, comunicação e símbolos.”

De facto, para atingir um elevado nível de reputação e notoriedade deve trabalhar-se estas cinco dimensões apresentadas, articulando-as com o comportamento da organização e com uma Comunicação Institucional, que seja capaz de transmitir a natureza da organização no seu

todo, os seus pontos fortes, diferenciando-a da concorrência. Como sustenta Argenti e Druckenmiller, (citado em van den Bosch, de Jong & Elving, 2003, p. 115), “a Marca Institucional e os seus símbolos visuais, assim como a forma como se relacionam com produtos e serviços, devem ser bem geridos porque proporcionam a diferenciação da organização perante os seus concorrentes.” Portanto, “a Identidade Gráfica requer especial atenção e uma boa gestão, pois é mais que apenas um logótipo, não só representa a organização, os seus produtos e serviços, mas também é uma expressão visual que pode ser associada à reputação.” (van den Bosch, de Jong & Elving, 2003, p. 115).

Assim, através da Identidade Gráfica, essencialmente do nome, logótipo e cores institucionais, reconhecemos de imediato uma organização e fazemos automaticamente a associação ao que está registado na nossa mente. A Identidade Gráfica deve transmitir a notoriedade, reconhecimento e reputação da organização. “A Identidade Gráfica é a expressão visual da Identidade Organizacional de uma organização.” (Balmer, 2007).

2.2.1 Nome e Logótipo

O nome e o logótipo são os símbolos visuais da Identidade Gráfica mais utilizados e imediatamente associados à organização em causa. Quais as organizações que não têm nome e logótipo?

Lencastre (2007, p 169) define o nome e o logótipo como “o grau zero de existência de uma marca. São os seus signos mais elementares, mas também os mais essenciais e generalizados.” São assim considerados, segundo Ramos (2007), recursos para a criação de uma marca.

O nome é composto pelo *nome strictus sensus*, ao qual pode ser associado um termo genérico explicativo do produto ou atividade da marca, ou até origem geográfica. Algumas vezes utiliza-se a designação abreviada, como por exemplo Pepsi em vez de Pepsi-Cola. O logótipo é composto pelo *lettering*, ou seja, a forma específica de escrever o nome, ao qual pode ser associado um desenho. A ambos os elementos é atribuído um *coloring*, cor ou código cromático específico. O *lettering* e o desenho podem aparecer de forma autónoma, utiliza-se só o desenho quando este já possui elevada notoriedade, por exemplo: Shell, Apple, Nike. Por razões práticas, de possíveis aplicações em diferentes suportes, é conveniente definir também a versão a preto e branco (Lencastre, 2007).

2.2.1.1 O Nome

O nome é considerado, segundo Ramos (2007, p. 27) como “o primeiro dos elementos identificadores”, pois estabelece a relação entre a organização e a sua designação, enquanto simultaneamente a descreve e caracteriza. Os nomes podem ser “descritivos, simbólicos, toponímicos, patronímicos, convencionais, arbitrários, aleatórios, ou simplesmente uma criação de sucesso.” É imprescindível especial atenção na escolha do nome de uma organização porque “os nomes que são difíceis de pronunciar são também difíceis de memorizar” de acordo com Charmesson (citado em Lencastre, 2007, p. 171).

Kapferer, assim como Botton e Cegarra (citado em Lencastre, 2007) referem que a utilização de siglas como nome de uma empresa não favorece a sua memorização, pois a mente humana não consegue armazenar facilmente essas associações de letras. O problema situa-se a nível semântico, segundo Charmesson (citado em Lencastre, 2007, p. 171), pois “as iniciais não são portadoras de sentido e por isso não são nem memorizáveis nem motivadoras.” Acabam por não se fixar na nossa mente por não possuírem significação.

Botton e Cegarra (citado em Lencastre, 2007, p. 172) distinguem as siglas simples – como IBM – das siglas analógicas – que englobam muitas siglas soletráveis ou acrónimos, que se aproximam em nível lexical ou fonético com palavras existentes, por exemplo PALMOLIVE que é a conjugação de “palm” e “olive”.

Para se descobrir uma mensagem motivante por detrás de uma sigla procuram-se “simetrias (OXO), palíndromas (SIRIS), aliteraões (NAF-NAF), onomatopeias (SPRITE, para refrigerantes gasosos)”. De uma maneira geral, as siglas são construídas a partir de parcelas ou deformações de palavras existentes (Lencastre, 2007).

Contudo, ainda hoje as palavras concretas como animais, plantas, elementos naturais em geral, com forte carga simbólica, continuam a ser o paradigma dos grandes nomes de marcas, como por exemplo JAGUAR, APPLE, SHELL, entre outros (idem). Estes são considerados nomes de fácil memorização pela sua simbologia, facilitando a imediata identificação da organização em causa. De acordo com Botton e Cegarra (citado em Lencastre, 2007, p. 172) a tendência ideal dos criadores de nomes é “a procura de um nome evocador, ajustado, criador de uma imagem que suscite o desejo, a necessidade de adquirir o produto ou serviço proposto.”

Ilustração 2 - Árvore de decisão para a escolha do nome de uma marca



(Fonte: Adaptado de Lencastre, 2007, p. 173)

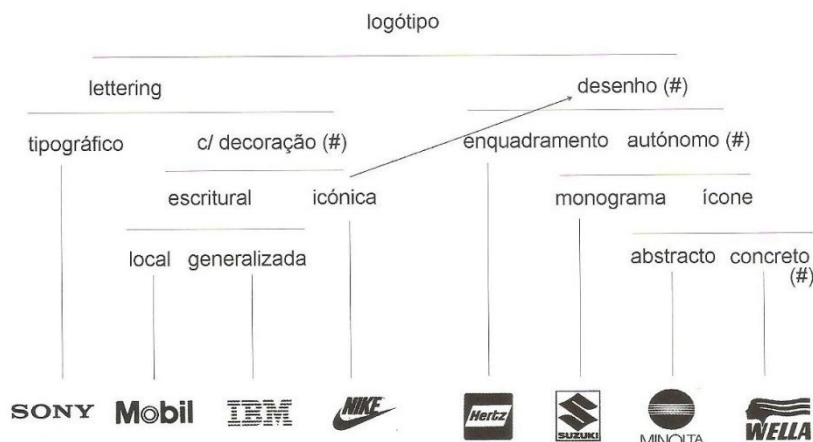
O nome de uma organização deve possuir uma elevada carga simbólica, transmitindo a estratégia organizacional, e ser de fácil memorização, permitindo associações positivas à organização a que se refere. Se o nome da organização não possuir determinado significado e for simplesmente a junção de algumas siglas, acaba por cair no nosso esquecimento e ser substituído pelo nome de outras organizações concorrentes, com as quais nos identificamos mais.

2.2.1.2 O Logótipo

O logótipo é um meio distinto de representar o nome da organização através de uma forma tipográfica (Balmer, 2007), ou seja, “a versão gráfica permanente do nome da marca” (Chaves, citado em Ramos, 2007, p. 27). A criação do logótipo remete para a procura de imagens motivantes e atrativas.

De acordo com Lencastre (2007, p. 173) o logótipo pode ter dominância da “componente escritural (*lettering*)”, sendo mais abstrato, por exemplo: SONY, MOBIL, IBM; ou dominância da “componente icónica (desenho)”, indo de formas geométricas mais abstratas, como o logótipo da HERTZ, até à mais concreta cabeça de mulher da WELLA.

Ilustração 3 - Árvore de decisão para a escolha do logótipo de uma marca



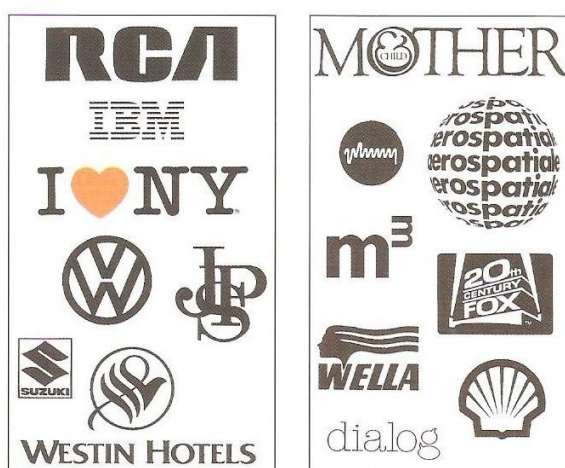
(Fonte: Adaptado de Lencastre, 2007, p. 173)

Murphy e Rowe (citado em Lencastre 2007, p. 174) consideram dois casos extremos de Identidade Gráfica das marcas:

“Os monogramas ou logótipos de iniciais (“*initial letter logos*”) que são considerados, do ponto de vista do designer, um trabalho relativamente ‘puro’ mas podem ser frustrantes para o consumidor. Um logótipo de iniciais pode suscitar problemas de comunicação.

Os logótipos de associações (“*associative logos*”) que integram a essência do nome, dos produtos ou da filosofia da empresa, são particularmente interessantes, como exemplo temos o logótipo da MOTHER & CHILD.”

Ilustração 4 - Logótipos de iniciais vs. Logótipos de associações



(Fonte: Adaptado de Lencastre, 2007, p. 174)

Assim como o nome, o logótipo deve ser distinto, apelativo e transmitir a essência da organização.

Os logótipos de associações têm mais vantagens do que os logótipos de siglas pois facilitam o processo de memorização, o que leva ao desenvolvimento do sentimento de familiaridade com a organização, com a sua missão, os seus valores.

O mesmo nome, e na maioria das marcas de sucesso, o mesmo logótipo vão acompanhar a marca durante toda a sua vida (Lencastre, 2007).

Por conseguinte, a escolha do nome e do logótipo de uma organização deve ser um processo bem gerido, ponderando as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de nome e logótipo, para que as organizações possam alcançar a visibilidade e notoriedade pretendida no mercado, de modo a favorecer o desenvolvimento de associações positivas à marca, por parte dos seus públicos.

2.3 Associações à Marca

As associações à Marca consistem nas ligações, positivas ou negativas, que a nossa mente estabelece em relação a determinada marca, ou seja, a forma como a marca é percebida e guardada na nossa mente (Aaker, citado em Lencastre, 2007), podendo existir influência de experiências passadas.

O conteúdo da marca visa a obtenção de associações mentais, provocando no seu público-alvo “uma resposta cognitiva, afetiva e comportamental que seja forte, favorável e se possível única” (Keller, citado em Lencastre, 2007, p. 63), desenvolvendo uma imagem positiva perante os *stakeholders*.

O conjunto de associações constitui a imagem de marca (Keller, citado em Lencastre, 2007), que pode definir-se, de acordo com Lencastre (2007), como uma síntese de todos os sinais emitidos pela marca e conseqüentemente descodificados e interpretados pelo público-alvo.

Segundo Aaker (1996) as associações organizacionais são geralmente importantes por duas razões. Em primeiro lugar, a Marca Institucional representa uma organização com uma

liderança e profissionais em design, produção, gestão de clientes. Assim, a marca deve focar os valores organizacionais, os colaboradores, programas e recursos da organização.

Em segundo lugar, quando uma organização é detentora de várias classes de produtos, normalmente existe, de igual modo, um conjunto de marcas de produto. A Siemens, por exemplo, tem o seu nome em 100 000 produtos a serem comercializados em 100 países. As associações à empresa e aos atributos que a caracterizam como a inovação ou a qualidade são um denominador comum que pode ser relacionado a estes produtos (idem).

É fundamental que a gestão da Marca Institucional tenha como pressuposto o desenvolvimento de ligações positivas e afetivas, “apostando em associações únicas, congruentes com os valores ou atributos da marca” (Sequeira, 2010, p. 25).

2.4 Evolução da Gestão da Marca Institucional

A gestão da Marca Institucional tem sido adotada também pelas instituições de beneficência, arte, desporto e cultura, evolução à qual Olins (2003) dedica o capítulo, O Futuro da Gestão da Marca, do seu livro, A Marca.

Ao contrário do que se verifica relativamente à marca institucional num contexto comercial, a gestão da marca aliada ao desporto, arte, educação, instituições de beneficência e fundações sociais é muito mais recente e frágil (idem).

Contudo, existem exceções. Verificamos que algumas instituições de beneficência sempre apostaram na gestão da marca, em torno da qual desenvolveram um trabalho atento, bem estruturado e disciplinado. Um desses exemplos, referido por Olins (2003), é a Cruz Vermelha, fundada por Jean Henri Dunant, que gere a sua marca de forma excecional e o seu símbolo é o mais reconhecido em todo o mundo. Quem não reconhece o símbolo da Cruz Vermelha, o seu trabalho, a sua missão?

Outros exemplos da evolução da gestão da marca são as Universidades e os Museus. As universidades dos EUA começaram a perceber que não têm apenas de ser tão boas como Harvard, uma universidade de referência, mas sim diferentes, demonstrar que têm a sua própria atitude, valores e oferta. Estão assim, progressivamente, a aderir à gestão da marca (Olins, 2003, p. 257-258).

Outras instituições como museus, de que são exemplos Guggenheim e Serralves, demonstram a evolução da gestão da marca.

Segundo Olins (2003, p. 250) o Museu Guggenheim de Bilbao, inaugurado em 1997, já atraiu mais de 5 milhões de visitantes, e nos três primeiros anos gerou 500 milhões de dólares em atividades económicas e 100 milhões de dólares em novos impostos. A sua contribuição para o desenvolvimento de Bilbao é notável, antes da existência deste museu a cidade era apenas visitada pelos marinheiros dos barcos que atracavam nas docas e não tinham outro lugar onde ir. Como se verificou este museu, através da gestão da sua marca e da sua divulgação contribuiu, tanto em termos de visibilidade como em termos económicos, para o aumento da notoriedade da cidade de Bilbao.

Como menciona Olins (2003, p. 260) se as instituições pretendem obter financiamentos, ter um corpo de funcionários de alta qualidade, bons clientes, respeito e admiração do meio envolvente têm de ter em conta os mecanismos de construção da marca e reputação. Assim, conseqüentemente, tornar-se-ão melhores, mais eficazes e influentes. A marca é crucial neste domínio, pois permite a divulgação da sua missão, da razão da sua existência, aumentando a sua visibilidade.

A gestão da marca proporcionou ao comércio grande poder e influência e pode fazê-lo relativamente à arte, desporto, educação, saúde e outras áreas sociais, assim como pelo conforto e bem-estar dos menos privilegiados e mais vulneráveis (Olins, 2003, p. 262). É assim necessário por parte destas instituições a consciencialização da importância da gestão da sua marca e dos benefícios que assim poderão alcançar.

Tal como afirma Olins (2003), nós gostamos das marcas porque nos definimos através delas, porque manifestam a nossa personalidade e ajudam-nos a dizer algo sobre nós próprios.

A nossa escolha sobre determinada marca maioritariamente é influenciada pelas ações que a organização desempenha, sejam ações de solidariedade, ambientais, aumento da empregabilidade; ações com as quais nos identificamos. Para a marca alcançar o sucesso desejado, a sua gestão deve basear-se na consistência e constância ao longo do tempo, fazendo um esforço para permanecer relevantes, criando valor na mente dos seus públicos, gerindo as associações negativas, adaptando a Marca Institucional a diferentes contextos e divulgando a identidade da marca (Aaker, 2004).

2.5 Divulgação da Marca Institucional através das TIC

As organizações têm recorrido cada vez mais às Tecnologias de Informação e Comunicação, em especial à Internet, para a divulgação da sua Marca Institucional, com vista a alcançar todos os seus grupos de *stakeholders* com os menores custos possíveis. “As TIC, a Internet em particular, deixaram há muito os muros do mundo académico e das multinacionais, sendo hoje ubíquas, acessíveis à generalidade dos cidadãos e das empresas e a baixo custo.” (Machado & Almeida, 2010, p. 13).

Especialmente as organizações do Terceiro Setor, cujos recursos financeiros são escassos, há que apostar na divulgação da oferta organizacional, através das ferramentas que são de uso generalizado e mais acessíveis. “A Internet constitui um mercado em expansão, dado o potencial subjacente em termos de *marketing* a baixo custo e de alcance mundial.” (Machado & Almeida, 2010, p. 16). Assim, as organizações podem chegar a um maior número de interlocutores de forma mais rápida, através por exemplo de *Sites*, *Blogues*, *Redes Sociais*.

Um *Site* ou um *Blogue* transmite muitas vezes a primeira imagem que se regista da organização sendo o primeiro contacto com a Identidade e a Marca Institucional.

Nos capítulos anteriores, podemos constatar que o Terceiro Setor ou Economia Social, ao qual pertence o Centro Social da Lomba, é um setor atualmente em crescimento e expansão, dentro da perspetiva económica atual, caracterizada pelo aumento das desigualdades e pela impossibilidade de um apoio suficiente do Estado, que é preenchido pelas organizações da Economia Social. Em face do aumento do número destas organizações a operar no mercado, torna-se imperativo apostar na diferenciação da sua oferta organizacional, a qual tem de ser sustentada na sua Marca Institucional, focando os seus atributos distintos e divulgando a sua Identidade Organizacional, a sua natureza intrínseca, o seu ‘ADN’.

A Marca Institucional é especialmente pertinente em organizações cujo portfólio de produtos ou serviços são indissociáveis da própria organização, que através da sua marca lhes imprime credibilidade e valor.

No próximo capítulo é apresentado o Estágio e os projetos desenvolvidos em torno da Marca Institucional do Centro Social da Lomba, com vista à divulgação da sua Identidade e a consequente sustentação desta Instituição no mercado social.

Capítulo III – Apresentação do Estágio e Componente Empírica

1 Metodologia de Investigação

1.1 Paradigma de Construtivismo

A realização de estágio visa a utilização de metodologias ativas no ambiente organizacional, com o objetivo de construção e partilha de conhecimento, seguindo assim o paradigma construtivista que preconiza o desenvolvimento do conhecimento de forma autónoma.

Através da aplicação de metodologias ativas passamos a ser os protagonistas da nossa própria aprendizagem, enfrentando desafios e tentando solucionar problemas.

As nossas competências são desenvolvidas quando as colocamos em prática, quando estamos inseridos no meio organizacional e aprendemos dia-a-dia, com a alteração da realidade, com a convivência e transmissão de experiências diversificadas.

No séc. XX o construtivismo surge como oposição ao positivismo e ao empirismo, sustentando que o conhecimento se processa de forma ativa, cada indivíduo percebe o mundo de forma diferente, a observação não é objetiva pois depende das vivências de cada um, resultantes da interação com o meio, que está em constante mudança. O construtivismo contraria assim as posições positivistas e racionalistas, defendendo estas que o conhecimento é verdadeiro e universal, em perfeita correspondência com o modo como o mundo funciona, que a observação é objetiva e o conhecimento só existe quando pode ser comprovado, sendo adquirido indutivamente (Sousa, 2011).

Para os construtivistas, segundo Weisz e Sanchez (citado em Sousa, 2011, p. 111), nenhum conceito nasce com o sujeito ou é importado, pelo contrário, necessita de ser construído. O sujeito é o orientador da construção do seu próprio conhecimento.

Segundo Piaget (idem, p. 115) a construção de conhecimento, através da interação com o objeto, permite o acesso a novas aprendizagens e aquisição de saberes que permitem a resolução de problemas cada vez mais complexos.

Glaserdfeld (idem, p. 117) sustenta que o conhecimento é construído pelo sujeito cognitivo. Não sendo adquirido passivamente, adapta-se às necessidades organizativas do mundo através das experiências individuais. O conhecimento surge como meio para dar sentido à experiência.

Papert (idem, p. 127) afirma que o sujeito é o principal responsável pela sua própria aprendizagem e processa o seu conhecimento através da realização de atividades significativas e contextualizadas.

Assim, através do estágio e da interação com o meio pretendeu-se a construção de conhecimento, baseado na aquisição de experiência e de novas competências desenvolvidas durante a realização de atividades na Instituição. A execução das atividades planeadas permitiu a colocação em prática do saber adquirido e o desenvolvimento de novas aptidões através da implementação de novas iniciativas e da partilha de informação com o meio envolvente.

É imprescindível termos a capacidade de construir e organizar o nosso próprio conhecimento, de crescermos autonomamente tanto a nível pessoal como profissional.

1.2 Metodologia Investigação-ação

A metodologia investigação-ação, no quadro da investigação qualitativa, é a metodologia que se enquadra na realização de Estágio de Mestrado.

A pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e baseia-se na interpretação dos fenómenos e na atribuição de significados, onde predomina a análise indutiva (Reis, 2010).

Investigação-ação é um método de pesquisa usado nas ciências sociais e medicinais desde meados do séc. XX. A partir da década de 90 ganhou popularidade nas investigações académicas de sistemas de informação. Técnicas de análise qualitativa, como a hermenêutica, a desconstrução e a amostragem teórica acompanham a investigação-ação (Baskerville & Pries-Heje, citado em Baskerville, 1999).

O trabalho pioneiro de investigação-ação pertence reconhecidamente a Kurt Lewin (1890-1947), desenvolvido no âmbito da psicologia. De acordo com este autor, a investigação-ação baseia-se numa “ação de nível realista sempre seguida por uma reflexão autocrítica objetiva e uma avaliação de resultados.” (Lewin, citado em Silva & Pinto, 1999, p. 265).

Cohen e Manion (citado em Bell, 2004, p. 21) definem a investigação-ação como

“um procedimento essencialmente *in loco*, com vista a lidar com um problema concreto localizado numa situação imediata. Isto significa que o processo é constantemente controlado passo a passo (isto é, numa situação ideal), durante períodos variáveis, através de diversos mecanismos (questionários, diários, entrevistas e estudos de casos, por exemplo), de modo que os resultados subsequentes possam ser traduzidos em modificações, ajustamentos, mudanças de direção, redefinições, de acordo com as necessidades, de modo a trazer vantagens duradouras ao próprio processo em curso.”

Elliott (citado em Bell, 2004, p. 21) vai um pouco mais longe e sustenta que:

“a sua finalidade é estimular a capacidade de ajuizar de forma prática em situações concretas, e a validade das «teorias» ou hipóteses que gera depende não tanto de testes «científicos» de veracidade, como da sua utilidade na tarefa de ajudar as pessoas a agir de forma mais inteligente e hábil. Na investigação-ação, as «teorias» não são validadas independentemente e em seguida aplicadas à prática. São validadas através da prática.”

Brown e McIntyre (citado em Bell, 2004, p. 21-22) chamam a atenção para o princípio da derivação de hipóteses a partir da prática. De acordo com estes autores:

“As questões de uma pesquisa surgem de uma análise dos problemas de quem a pratica em determinada situação, tornando-se então o seu objetivo imediato a compreensão desses problemas. O investigador/ator formula primeiramente princípios especulativos, hipotéticos e gerais em relação aos problemas que foram identificados; a partir destes princípios, podem ser depois produzidas hipóteses quanto à ação que deverá mais provavelmente conduzir, na prática, aos melhoramentos desejados. Essa ação será então experimentada e recolhida a informação correspondente aos seus efeitos; estas informações serão utilizadas para prever hipóteses preliminares e para identificar uma ação mais apropriada que já reflita uma modificação dos princípios gerais. A recolha de informação sobre os efeitos desta nova ação poderá gerar hipóteses posteriores e alterações dos princípios, e assim sucessivamente, aproximando-nos dessa forma de um maior entendimento e melhoramento da nossa ação. Isto implica um processo contínuo de pesquisa e o valor do trabalho é julgado pelo que se tiver conseguido em termos de compreensão, bem como das alterações desejáveis na nossa forma de agir.”

Hult e Lennung (citado em Baskerville, 1999, p. 6-7) definem quatro características fundamentais da investigação-ação: “a investigação-ação visa uma maior compreensão de uma situação social imediata; possibilita a resolução de problemas práticos e simultaneamente o desenvolvimento do conhecimento científico; o método de investigação-ação é implementado de forma colaborativa e aperfeiçoa as competências dos respetivos intervenientes e é principalmente aplicável para a compreensão dos processos de mudança nos sistemas sociais.”

Blum (citado em Baskerville, 1999, p. 6) divide o processo de investigação-ação em três etapas: “Fase de diagnóstico – nesta etapa faz-se uma análise da situação e pesquisa sobre o tema. São formuladas teorias quanto à natureza do domínio da pesquisa; Fase terapêutica – introduzem-se alterações; e Estudo dos efeitos.”

Susman e Evered (citado em Baskerville, 1999, p. 13-16) especificam não apenas duas mas cinco fases deste processo:

“Diagnóstico – esta fase corresponde à identificação dos principais problemas que são as causas subjacentes do desejo da organização de mudança. Fazer o diagnóstico envolve uma autointerpretação do problema organizacional.

Assim como Blum referiu, nesta fase são desenvolvidas teorias quanto ao domínio do problema.

Planeamento da ação – delinear as ações organizacionais que devem ser desenvolvidas para a resolução dos problemas identificados.

Implementação da ação – colocação em prática do plano de ação através da intervenção ativa na organização, promovendo alterações necessárias à resolução do problema.

Avaliação – depois de concluídas as ações avaliam-se os resultados. A avaliação inclui determinar se os efeitos da ação foram produzidos e se estes contribuíram para a resolução do problema.

Conhecimento obtido – apesar da fase de aprendizagem ser formalmente definida como a última, normalmente, é um processo contínuo.”

António Joaquim Esteves (citado em Silva & Pinto, 1999, p. 271) define como objetivos da investigação-ação:

“Objetivos de investigação, isto é, a produção de conhecimento sobre a realidade;

Objetivos de inovação, isto é, a introdução de transformações numa determinada situação com o propósito de dar solução a problemas como tais identificados;

Objetivos de formação de competências, isto é, o desenvolvimento de um processo de aprendizagem social envolvendo todos os participantes em função dos dois primeiros objetivos, no quadro de um processo mais amplo de transformação social, cultural e política.”

Estes três tipos de objetivos são prosseguidos simultaneamente no decorrer do desenvolvimento do processo e evocam a necessidade de acionar metodologias específicas a cada um deles (idem).

Através da utilização da metodologia investigação-ação o autor da pesquisa está ativamente envolvido, com o objetivo de obter benefício tanto para si como para a organização em causa

e o conhecimento adquirido pode ser imediatamente aplicado. Assim, a pesquisa é um processo cíclico que interliga a teoria e a prática (Baskerville & Wood-Harper, citado em Baskerville, 1999).

A realização do estágio teve como objetivo a resolução de um problema concreto, colocando em prática competências adquiridas e desenvolvendo novas, através de um processo de aprendizagem contínuo no meio organizacional, baseado na interação e partilha de conhecimento com os restantes intervenientes, com vista a produzir mudanças.

1.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Segundo Reis (2010) a escolha dos instrumentos de recolha de dados depende dos objetivos que se pretende atingir com a pesquisa e do universo a ser investigado. A recolha de dados é definida como um processo de observação, de medida e de disponibilização de dados, que tem como fim recolher informação a partir de questões prévias, respeitando sempre o tema da investigação e os objetivos estabelecidos. Corresponde à primeira fase da metodologia investigação-ação, que seguimos.

É necessário conhecer o grau de abrangência dos diferentes tipos de métodos, assim como as suas vantagens e desvantagens, para escolher o método mais adequado à investigação que se está a realizar (idem).

1.3.1 Entrevistas

No início do estágio realizaram-se entrevistas com o objetivo de recolher informações quanto ao levantamento de necessidades e à viabilidade dos projetos, de forma a integrar os membros da Instituição no processo. Na última fase do estágio, durante o mês de maio, realizaram-se as entrevistas finais, com a finalidade de avaliar o trabalho realizado.

Optou-se por este método pois possibilita a recolha de informações, que seriam impossíveis de recolher através de questionários, como emoções, sentimentos, que se transmitem não só pela linguagem verbal como também pela linguagem corporal. Assim como explica Bell (2004), a forma como é dada determinada resposta numa entrevista pode transmitir mais

informações que uma resposta escrita, através do tom de voz, da expressão facial, da hesitação.

Ackroyd e Hughes (citado em Reis, 2010, p. 82) salientam que “as entrevistas, como instrumento de recolha de dados, permitem que um investigador tenha acesso a relatórios verbais fornecidos pelos respondentes, e que contêm uma variedade quase infinita de informação que seria impossível recolher de outras formas.”

Bell (2004) define como principal vantagem da entrevista a sua adaptabilidade e como desvantagens o perigo de ser parcial, podendo a análise de respostas levantar problemas e refere ainda que a formulação das questões não é tão exigente como nos questionários.

Reis (2010, p. 83) vai um pouco mais longe nesta análise e define como vantagens da entrevista “a possibilidade do entrevistador se adaptar ao entrevistado; a obtenção completa da informação que é pretendida, a avaliação da comunicação não verbal e a garantia de respostas por parte dos participantes.”

Como desvantagens destaca “a inibição do entrevistado perante questões delicadas; a incapacidade de verbalização do entrevistado; as condições onde decorre a entrevista podem ser prejudiciais, o que obriga à preocupação de encontrar um espaço confortável para ambos; ao nível da análise direta da informação, isto é, quando se pretende fazer uma análise de conteúdo (não apenas descritiva), após a entrevista é necessário fazer uma transcrição, categorização e codificação e por vezes é necessário entrevistar um elevado número de indivíduos, o que leva ao aumento do tempo dispendido.” (idem).

Ghiglione e Matalon (citado em Reis, 2010, p. 83) definem entrevista como “uma conversa tendo em vista um objetivo.” Através da entrevista é estabelecida uma relação entre o entrevistador e o entrevistado, com vista à obtenção de informação importante para a investigação.

O tipo de entrevista utilizado no estágio é a entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista o entrevistador elabora um guião com um conjunto de questões provenientes de um quadro teórico. O discurso e o pensamento do entrevistado podem ser interrompidos por uma outra questão, de forma a delinear a informação que se pretende obter. O grau de ambiguidade é mais reduzido do que nas entrevistas não estruturadas (Reis, 2010).

Vantagens, segundo Reis (2010, p. 86): “otimização do tempo disponível; tratamento mais sistemático dos dados; é aconselhada para entrevistas a grupos e permite seleção de temáticas para aprofundamento e introduzir novas questões.” A principal desvantagem é o facto de “requerer uma boa preparação por parte do entrevistador”. Como características este autor assinala a “combinação de perguntas abertas e fechadas e uma abordagem muito completa, que proporciona respostas comparáveis e de profunda compreensão.” (idem).

As entrevistas semiestruturadas permitem a organização prévia do tipo de informação que se pretende recolher, através da combinação de perguntas abertas e fechadas. O entrevistado pode dar a sua opinião e ir até um pouco mais longe na sua argumentação, mas não há o risco de fugir ao assunto e acabar por não responder especificamente ao que se deseja, como pode acontecer nas entrevistas não estruturadas. Tal como afirma Bell (2004), estabelecer previamente uma estrutura para a entrevista simplifica a análise posterior.

1.3.1.1 Definição da População

A população interveniente são todos os membros do Centro Social da Lomba, desde colaboradores a utentes, visto serem projetos que visam melhorar o reconhecimento e a visibilidade desta Instituição.

Os benefícios alcançados serão uma mais-valia para o Centro Social, com possíveis repercussões ao nível da notoriedade, do reconhecimento da organização, da divulgação da sua oferta organizacional o que poderá repercutir-se no aumento da captação de recursos e angariação de fundos, através, nomeadamente, da angariação de novos associados.

Mediante cada projeto foi definida uma amostra desta população, para a realização das entrevistas, tendo em vista a sua proximidade aos objetivos propostos. Fase de planeamento.

1.3.2 Tratamento dos Dados

As questões fechadas das entrevistas, tanto referentes às entrevistas iniciais como finais, foram trabalhadas quantitativamente, através da utilização da folha de cálculo Excel. Os resultados são apresentados em formato de tabela e contabilizados em percentagem.

As questões abertas das entrevistas, tanto as realizadas no início do estágio como nas entrevistas finais, foram trabalhadas através da análise de conteúdo.

Foram transcritas algumas das respostas dos entrevistados com vista a analisar as informações obtidas através dos seus depoimentos, integrando-os também na implementação dos projetos.

1.3.2.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica utilizada na investigação empírica e a sua definição vem sofrendo alterações ao longo do tempo.

Segundo Berelson (citado em Silva & Pinto, 1999, p. 103) “a análise de conteúdo permite a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” Mais tarde Cartwright (citado em Silva & Pinto, 1999, p. 103) alarga o âmbito da análise de conteúdo a “todo o comportamento simbólico”.

Passados trinta anos, Krippendorff (citado em Silva & Pinto, 1999, p. 103) definiu a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto.”

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (citado em Sousa, 2011, p. 216) abrange:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

É a inferência, tanto referida por Bardin como Krippendorff, que “permite a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material que foram levantadas, enumeradas e organizadas.” (Silva & Pinto, 1999, p. 104).

Assim, através da análise de conteúdo pretende-se avaliar a opinião e sentimentos dos participantes quanto aos projetos do estágio, retirando deduções lógicas das mensagens recolhidas e que irão sustentar e complementar os dados recolhidos através das questões fechadas.

2 Apresentação da Instituição

No sentido de proceder ao planeamento e posterior implementação dos projetos, houve necessidade de fazer o levantamento da História da Instituição a qual vai constituir material a ser inserido nos Manuais e colocado online no Blogue.

O Centro Social da Lomba – Instituição Particular de Solidariedade Social – foi fundado em 1987. Constituído atualmente pelas respostas sociais Centro de Dia, Estrutura Residencial para Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário, contribui para a melhoria da qualidade de vida dos utentes e suas famílias, assim como para o desenvolvimento local da freguesia em termos de empregabilidade e inclusão social.

História

A História da Instituição foi elaborada tendo como base a Memória Descritiva da Remodelação e Ampliação do Lar Nossa Senhora do Ó.

O Centro Social da Lomba, Instituição Particular de Solidariedade Social, nasceu de uma Associação de Reformados, em 1987, designada Comissão de Reformados da Lomba, com o intuito de orientar/encaminhar indivíduos com idade igual ou superior a 65 anos, promovendo respostas sociais dirigidas à população sénior.

Neste sentido, em 1993, surgiu a necessidade de desenvolver um espaço onde se fomentasse a interação e estimulação das capacidades físicas e cognitivas do Idoso, um Centro de Dia e, posteriormente, de forma a minimizar as carências sociais diagnosticadas tornou-se indispensável desenvolver um Serviço de Apoio Domiciliário, dando assim auxílio às necessidades dos idosos no seu próprio domicílio.

Devido à crescente dependência dos idosos, à insuficiência de retaguarda familiar e ao isolamento social a que a população sénior está sujeita, revelou-se fundamental construir um Lar de Terceira Idade, inaugurado em 2005.

Em 2009, foi apresentada uma candidatura no âmbito da “*Remodelação e Ampliação do Lar Nossa Senhora do Ó*”, à tipologia de Intervenção 6.12 – Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social do Programa Operacional Potencial Humano (POPH),

contemplando a ampliação da Instituição a mais 22 idosos, merecendo parecer favorável do Organismo Gestor em 2010, sendo este o único projeto aprovado neste âmbito no Concelho de Gondomar.

No ano 2010, foi criada a Loja Solidária que tem como objetivo, através da aquisição/receção de bens e prestação de serviços, suprir as necessidades imediatas de famílias carenciadas, como por exemplo beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI), idosos com fracos recursos económicos, bem como crianças e jovens cujas necessidades básicas de subsistência não estejam asseguradas.

Em 2012, foi apresentada uma candidatura à EDP Solidária, no sentido de desenvolver um Centro Comunitário e no mesmo ano, foi submetida uma candidatura ao POPH (Programa Operacional Potencial Humano) relativa aos Cursos Modulares e EFA, no âmbito da formação profissional para adultos.

Atualmente, o Centro Social da Lomba é constituído pelas respostas sociais Centro de Dia, Estrutura Residencial para Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário e estão a decorrer as obras de ampliação da Estrutura Residencial, aumentando a capacidade de resposta para 38 utentes.

A Instituição presta, ainda, um conjunto de serviços aos seus sócios, nomeadamente Serviço Social e de Psicologia, Empresa de Inserção – Eisol – que contribui para o aumento da empregabilidade, Passeios/Convívios, Ginástica, Programa de Estimulação Física e Cognitiva. Para além dos serviços referidos, usufruem de benefícios (descontos) estabelecidos através de Protocolos de Parceria com diversas empresas, desde a área da saúde ao lazer.

A razão da existência da Instituição são os seus utentes e o bem-estar da comunidade envolvente.

Missão

“O Centro Social da Lomba, na sua dimensão multifuncional, tem como finalidade apoiar a família no desempenho das suas funções e responsabilidades, nomeadamente, na educação e proteção das crianças e na promoção de cuidados e bem-estar dos idosos, e responder às necessidades e problemas sociais da comunidade local e freguesias limítrofes”. (Centro Social da Lomba, 2011a).

Visão

“Ser uma Instituição de referência e excelência, reconhecida como uma IPSS pioneira na implementação de políticas e práticas no âmbito da solidariedade.

Desenvolver respostas sociais inovadoras, apostando na prestação de serviços qualificados e humanizados, tendo como meta principal a contínua satisfação dos nossos utentes e da comunidade envolvente.

Investir no desempenho dos colaboradores, encarando-os como elementos fundamentais na esfera Institucional”. (Centro Social da Lomba, 2011a).

Valores

“Solidariedade

Equidade

Justiça

Respeito

Cooperação

Participação

Ética

Empoderamento

Capacitação

Inovação

Proximidade

Profissionalismo”

(Centro Social da Lomba, 2011a).

2.1 A Detecção de Necessidades

O Problema de Falta de Visibilidade da Marca Institucional “Centro Social da Lomba”

A opção de realização de estágio surgiu após a verificação da necessidade do desenvolvimento e divulgação da Marca Institucional Centro Social da Lomba, através da

utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, com o objetivo de aumentar a notoriedade da Instituição, colocando em evidência os atributos que a diferenciam positivamente.

Para colmatar essa falta de visibilidade por parte da Instituição, optou-se pelo desenvolvimento de um Manual da Marca Institucional, um Manual de Acolhimento e um novo Blogue.

Assim, através destes projetos pretendeu-se incrementar as potencialidades de afirmação e diferenciação do Centro Social da Lomba.

2.2 Desenvolvimento dos Projetos do Estágio

Desenvolvemos três projetos ao longo do estágio – o Manual da Marca Institucional, o Manual de Acolhimento e o Blogue, tendo respeitado todas as fases definidas pela metodologia investigação-ação:

Diagnóstico – nos três casos realizaram-se entrevistas iniciais com vista a uma análise prévia quanto a estrutura, diagnóstico de necessidades e conteúdos a incluir, tendo como objetivo adicional integrar os membros da Instituição no processo.

Planeamento – a partir da deteção de necessidades definiu-se para os três projetos prazos e métodos a utilizar na sua implementação.

Implementação – desenvolvimento do Manual da Marca Institucional, do Manual de Acolhimento e do Blogue.

Avaliação – após a implementação dos projetos foram realizadas entrevistas finais com a finalidade de avaliar o trabalho realizado.

Conhecimento obtido – por último refletiu-se sobre os conhecimentos que se obtiveram e retiraram-se ilações para futuras ações, sugerindo novos projetos a desenvolver na Instituição.

2.2.1 Manual da Marca Institucional

O Manual da Marca Institucional reúne os elementos que compõem a marca da organização, constituintes da Identidade Gráfica.

Tomando como exemplo, o Manual da Marca Oni que “apresenta as regras de manifestação da marca Oni Communications, em termos de Identidade Gráfica, tendo por objetivo assegurar uma aplicação coerente em todos os suportes e, dessa forma, preservar as suas características gerando uma imagem global, clara e facilmente reconhecível por todos os seus interlocutores.” (Manual de Marca Normas Básicas).

A Instituição, embora possuísse quase todos os elementos necessários de um Manual da Marca Institucional, não tinha ainda um documento onde os reunisse de forma organizada e articulada estabelecendo regras de utilização. Pretendeu-se assim criar o Manual da Marca Institucional Centro Social da Lomba, com toda a informação necessária aos seus utilizadores, de forma a uniformizar e divulgar o conteúdo da marca e normas de utilização, com o objetivo de criar uma imagem coerente nos seus públicos.

Para uma análise quanto a estrutura e conteúdos foram consultados os seguintes manuais: Manual da Marca EDP (2011), Identity Guidelines (2010), Manual de Identidade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Manual de Identidade Visual da Universidade do Minho e o Manual de Imagem do Politécnico do Porto (2007).

2.2.1.1 Entrevistas

No início do estágio foram realizadas entrevistas (apêndice 1) a 7 membros da Instituição, pertencentes à direção e quadros intermédios, para recolher as suas opiniões quanto à importância da existência de um Manual da Marca Institucional, quais as possíveis vantagens e que conteúdos deveriam ser inseridos. Optou-se por entrevistas semiestruturadas porque permitem que os entrevistados tenham liberdade de falar sobre o assunto e de exprimir as suas opiniões (Bell, 2004). A principal vantagem deste tipo de entrevista consiste em estabelecer previamente uma estrutura, simplificando assim a análise subsequente (idem).

2.2.1.1.1 Análise das Entrevistas

Os dados recolhidos nas entrevistas nas questões fechadas, com opção de resposta positiva ou negativa, são apresentados na tabela 3. Quanto às questões abertas foram transcritos alguns depoimentos dos entrevistados.

Tabela 3 - Resultados das questões fechadas da Entrevista do Manual da Marca Institucional

Questões fechadas	Opção de resposta	
	Sim	Não
Q1 – Considera que a existência de uma Marca Institucional ajuda à afirmação de uma Instituição/Organização no mercado?	100%	---
Q2 – Considera que o Manual da Marca Institucional faz falta ao Centro Social da Lomba?	100%	---
Q4 – A nível de Identidade Gráfica (como nome, símbolo, logótipo), sente necessidade da existência de normas na sua utilização?	100%	---

Na segunda parte da questão 2, porque consideram que o Manual da Marca Institucional faz falta ao Centro Social, algumas das respostas foram as seguintes:

“É necessário promover a imagem do Centro Social da Lomba e preservar a Identidade Gráfica.”

“O Manual da Marca Institucional confere à Instituição um cariz estratégico em termos comerciais e publicitários.”

“A marca do Centro Social ainda não está suficientemente divulgada.”

Na 3ª questão, “Quais os benefícios da criação do Manual?”, todos concordaram com as opções apresentadas – definição dos atributos constituintes da Marca Institucional e desenvolvimento de uma marca mais coerente.

Como outros benefícios referiram:

“Definição de um padrão de utilização, que especifique os procedimentos adequados em diferentes situações.”

“Definição da imagem, da confiabilidade no mercado e fortalecimento da reputação institucional.”

“Divulgação mais coerente e mais extensa da Instituição.”

No âmbito da Comunicação Institucional (questão 5), como vantagens da existência do Manual, foram sugeridas como opções de resposta a coerência nas informações transmitidas e a uniformidade na utilização da Identidade Gráfica. Todos os entrevistados concordaram e acrescentaram como outras vantagens:

“Promoção de uma imagem sólida, com o intuito de divulgação no mercado.”

“Estabelecimento de uma imagem e reputação em consonância no mercado.”

“Diferenciação de outros serviços semelhantes, noutras instituições.”

Quanto aos elementos a constar no Manual (questão 6) as opções de escolha múltipla sugeridas foram: a Marca Institucional nas suas diversas variações e aplicações, Cores Institucionais, Identidade Gráfica a usar no sistema documental, Identidade Gráfica a usar em veículos, Identidade Gráfica a usar nos uniformes. Todos os entrevistados concordaram com os exemplos apresentados.

Os entrevistados demonstraram que fazia falta à Instituição a existência de um Manual da Marca Institucional, mostraram-se interessados no projeto, participativos e com expectativas positivas quanto ao resultado.

2.2.1.2 Desenvolvimento do Manual da Marca Institucional

Fase de implementação do primeiro projeto, o Manual da Marca Institucional. No manual foi trabalhada a Identidade Gráfica: o Logótipo e as variações da sua aplicação assim como utilizações incorretas, o Nome, as Cores Institucionais, a Identidade Gráfica a usar no sistema

documental, nos cartões dos colaboradores, nos uniformes, em veículos e na sinalética na Instituição.

O manual foi criado em formato Word e posteriormente guardado em PDF, sendo inserido na rede interna do Centro Social.

O Manual da Marca Institucional do Centro Social da Lomba segue em anexo, em formato digital.

2.2.2 Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento é considerado um instrumento facilitador do processo de integração dos novos colaboradores numa organização.

Através deste manual é disponibilizada informações quanto ao funcionamento da organização, estrutura organizacional, objetivos gerais, áreas de atuação, valores e normas de funcionamento, direitos e deveres, entre outros aspetos que devem ser transmitidos aos novos membros desde o seu primeiro contacto com a organização.

O Centro Social da Lomba, apesar de ter definido procedimentos a adotar aquando da chegada de novos membros, ainda não tinha desenvolvido o seu Manual de Acolhimento. Este manual tem como objetivo oferecer as melhores condições de integração para que os novos colaboradores se sintam desde logo membros da Instituição e se identifiquem com a Instituição.

2.2.2.1 Entrevistas

Assim como sucedeu na fase inicial da implementação do Manual da Marca Institucional, também relativamente ao Manual de Acolhimento foram realizadas entrevistas (apêndice 2) no início do estágio, para integrar os membros da Instituição no processo. Os entrevistados foram os mesmos 7 membros da Instituição, das entrevistas anteriores, com o objetivo de analisar as suas opiniões quanto a vantagens e conteúdos. O tipo de entrevista utilizado foi novamente a entrevista semiestruturada, porque permite um tratamento mais sistemático dos dados, combinado perguntas abertas e fechadas (Bell, 2004).

2.2.2.1.1 Análise das Entrevistas

Os dados das entrevistas sobre o Manual de Acolhimento foram tratados da mesma forma que os dados das entrevistas do Manual da Marca Institucional.

As questões fechadas são apresentadas na tabela 4 e algumas das respostas obtidas nas questões abertas são transcritas posteriormente.

Tabela 4 - Resultados das questões fechadas da Entrevista do Manual de Acolhimento

Questões fechadas	Opção de resposta	
	Sim	Não
Q1 – Acha que seria útil a criação de um Manual de Acolhimento na Instituição?	100%	---
Q3 – Conhece a Missão, Visão e Valores da Instituição?	100%	---
Q4 – Considera que é importante o seu conhecimento por parte dos novos membros?	100%	---
Q5 – Acha que a existência de um Manual de Acolhimento irá facilitar o processo de integração?	100%	---

Quanto aos benefícios da criação do Manual de Acolhimento (questão 2), alguns dos benefícios referidos foram os seguintes:

“Uniformizar o acolhimento dos colaboradores.”

“Facilitar a integração e o acolhimento dos colaboradores que entram em contacto com a Instituição, pela primeira vez.”

“Facilitar a transmissão de informação aos novos membros.”

“Para que os procedimentos sejam todos iguais no acolhimento, para que estes sejam mais facilmente interiorizados com o mesmo sentido.”

Na segunda parte da questão 5: como é que o Manual de Acolhimento pode facilitar o processo de integração, destacaram-se dois depoimentos:

“Definindo regras e regulamentando procedimentos e boas práticas para os colaboradores, que se encontrem na fase de integração, utilizarem a partir da entrada na Instituição. Assim, evita comportamentos e posturas inadequadas.”

“Uma vez que constitui-se como um instrumento que fornece informações sobre a Instituição, serviços, valências, estrutura organizacional, funcionamento, objetivos gerais e área de intervenção da Instituição.”

Como informações que deveriam ser inseridas no Manual (questão 6), referiram como exemplos:

“Dia do Acolhimento, Historial da Instituição, Missão, Valores, Objetivos Gerais da Instituição, Respostas/Serviços da Instituição, Funções de cada Setor, Organograma (Estrutura Organizacional), Direitos e Deveres dos Colaboradores, Imagem e Postura dos Colaboradores, Horários de Funcionamento, Procedimentos a adotar em caso de Emergência, Informações Gerais (Contactos, Mapa/localização).”

O Manual de Acolhimento, do ponto de vista dos entrevistados, facilitará o processo de integração dos novos colaboradores, tornando esta tarefa mais uniformizada por parte da Instituição.

2.2.2.2 Desenvolvimento do Manual de Acolhimento

Fase de implementação do segundo projeto, o Manual de Acolhimento. Foram definidos os seguintes conteúdos para o Manual de Acolhimento do Centro Social da Lomba: Nota de boas-vindas; Dia do Acolhimento; História da Instituição; Missão; Visão; Valores; Objetivos Institucionais; Respostas Sociais: (Centro de Dia, Estrutura Residencial para Idosos, Serviço de Apoio Domiciliário, Serviços); Funções de cada Setor; Estrutura Organizacional, a qual foi alterada, por sugestão nossa, de estrutura linear para matricial, tendo sido posteriormente aprovada da Direção, visto permitir a representação de todos os órgãos da Instituição; Corpos Sociais; Direitos e Deveres dos Colaboradores; Imagem e Postura dos Colaboradores; Procedimentos a adotar em caso de Emergência; Informações Gerais: (Contactos, Horário de Funcionamento, Horário de Visitas, *Links* e Localização).

O Manual de Acolhimento foi desenvolvido em formato Word e depois de completo, assim como o Manual da Marca Institucional, foi guardado em formato PDF e colocado na rede interna da Instituição

O Manual de Acolhimento do Centro Social da Lomba segue em anexo, em formato digital.

2.2.3 Blogue “Centro Social da Lomba”

A presença do Centro Social da Lomba na Internet e a informação disponibilizada não era suficiente para a sua divulgação. O Centro Social já possuía um Blogue, desenvolvido através do *Blogspot*, mas estava bastante desatualizado.

Optou-se pela criação de um Blogue mais atrativo e com informação atualizada da Instituição, com o objetivo de aumentar a sua visibilidade, divulgar os seus serviços e iniciativas, visto tratar-se de uma organização do Terceiro Setor da Economia, setor que se encontra atualmente em fase de expansão.

Como se trata de uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), instituição sem fins lucrativos, cujos recursos financeiros disponíveis são reduzidos, o *software* utilizado para a criação do Blogue foi *open source*, ou seja, com código aberto e gratuito.

2.2.3.1 Análise de Blogues

O primeiro passo para a criação do novo Blogue do Centro Social da Lomba foi a realização de uma análise de Blogues de outras instituições, para recolha de informações a nível de estrutura, conteúdo e funcionalidades.

Efetou-se uma comparação em termos visuais, disposição gráfica e atratividade e analisou-se qual o melhor *software* a utilizar: manter o *Blogspot* ou criar o novo Blogue com outro programa, que permitisse mais funcionalidades.

Apresentamos em seguida alguns dos Blogues analisados e que constituíram uma fase importante da construção do novo Blogue da Instituição.

Centro Social Couto Mineiro Pejão¹ – Castelo de Paiva

O Blogue do Centro Social Couto Mineiro Pejão tem uma aparência sóbria, com uma imagem de fundo em tons claros. Na tabela 5 encontra-se o resumo da análise do Blogue do Centro Social Couto Mineiro Pejão.

Tabela 5 - Análise do Blogue Centro Social Couto Mineiro Pejão

Tipo de Estrutura do Blogue	Hierárquica
Estrutura de Navegação	Menus
Cores	Fundo claro e texto a preto
Funcionalidades	Mensagens Anteriores, Arquivos, Acerca de Mim, Media (vídeos e fotografias).
Estrutura <ul style="list-style-type: none"> • Página inicial 	

Na minha opinião, o Blogue poderia conter mais informações e mais funcionalidades.

Centro Social de Sandim² – Vila Nova de Gaia

Na tabela 6 são apresentadas características do Blogue do Centro Social de Sandim.

Tabela 6 - Análise do Blogue Centro Social de Sandim

Tipo de Estrutura do Blogue	Hierárquica
Estrutura de Navegação	Menus
Cores	Branco e azul claro
Funcionalidades	Nossas Visitas, Sites Interessantes para Visitar, Calendário, Etiquetas, Membros, Arquivo do Blogue, Acerca de Mim, A minha Lista de Blogues, Documentos, Media (fotografias),
Estrutura <ul style="list-style-type: none"> • Página inicial 	

¹ <http://www.cscmpejao.blogspot.com/>

² <http://centrosocialdesandim.blogspot.com/>

O Blogue poderia ser mais atrativo em termos de cor e disposição gráfica. Foram incluídas demasiadas funcionalidades do lado direito em comparação com o esquerdo e o Regulamento Interno não deveria ser colocado na parte lateral, mas sim como um anexo.

Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa³ – Guimarães

O Blogue desta Instituição tem um aspeto bastante simples e sóbrio, mas agradável. Na tabela 7 é apresentado um resumo da sua análise.

Tabela 7 - Análise do Blogue Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa

Tipo de Estrutura do Blogue	Hierárquica
Estrutura de Navegação	Menus
Cores	Fundo branco e texto a preto
Funcionalidades	Caixa de Pesquisa, <i>Links</i> e Media (fotografias)
Estrutura <ul style="list-style-type: none">• Início• Instituição<ul style="list-style-type: none">▪ Missão▪ História▪ Direção▪ Horário▪ Contactos• Respostas Sociais<ul style="list-style-type: none">▪ Creche▪ Pré-escolar▪ ATL▪ Centro de Dia▪ SAD• Serviços<ul style="list-style-type: none">▪ Alimentação▪ Transporte▪ Psicologia e Terapia da Fala• Fotos	

³ <http://centrosocialtaipas.wordpress.com/>

Poderiam ter incluído o arquivo como funcionalidade do Blogue pois facilitaria a pesquisa cronológica dos artigos. A imagem que aparece na parte superior da página devia ser mais apelativa, poderiam colocar, na minha opinião, uma fotografia da Instituição.

Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas⁴ – Bragança

O Blogue deste Centro Social é bastante agradável em termos visuais. A tabela 8 é uma síntese das suas características fundamentais.

Tabela 8 - Análise do Blogue Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas

Tipo de Estrutura do Blogue	Hierárquica
Estrutura de Navegação	Menus
Cores	Fundo branco e azul claro e caixas de título em cinza
Funcionalidades	Caixa de Pesquisa, <i>Links</i> e <i>Media</i> (fotografias)
Estrutura <ul style="list-style-type: none">• Atividades• Efemérides• Ementa• Escaparate• Galeria de Fotos• Notícias• Pensamento do Dia• Reflexões• Vídeos	

Poderiam ter incluído o arquivo e mais informação a nível Institucional, como a Missão, Visão, Valores, e também quanto às Respostas Sociais e Serviços.

Análise comparativa dos Blogues

O Blogue do Centro Social Couto Mineiro Pejão, assim como o Blogue do Centro Social de Sandim foram criados através do *Blogspot*, enquanto o Blogue do Centro Social Padre

⁴ <https://larderossas.wordpress.com/>

Manuel Joaquim de Sousa e do Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas foram criados através do *Wordpress*.

Comparativamente, o Blogue mais simples e que contém menos informação é o Blogue do Centro Social Couto Mineiro Pejão, contudo, em termos visuais é um pouco mais apelativo que o Blogue do Centro Social de Sandim. O Blogue do Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa é o que contém uma estrutura mais completa mas em termos visuais e de disposição gráfica, o Blogue do Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas é mais atrativo.

Assim, para a construção do novo Blogue do Centro Social da Lomba articulou-se o conteúdo da estrutura do Blogue do Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa com a atratividade visual do Blogue do Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas.

Relativamente ao *software* a implementar, como podemos constatar através da análise prévia, o *Wordpress* oferece mais funcionalidades e permite o desenvolvimento de um Blogue mais completo, em comparação com o *Blogspot*, pelo que foi o *software* escolhido para a implementação do novo Blogue. A partir desta análise foi definida uma estrutura base do Blogue a apresentar na entrevista:

Página Inicial

[A Instituição](#)

[Respostas Sociais](#)

[Equipa](#)

[Galeria](#)

[Notícias](#)

[Contactos](#)

2.2.3.2 Entrevista

Realizou-se uma entrevista inicial (apêndice 3), ao responsável pelo estágio na Instituição sobre a criação do novo Blogue, visto tratar-se da pessoa que acompanha com regularidade o desenvolvimento do estágio e com mais conhecimentos específicos deste projeto, com o objetivo de analisar a viabilidade do projeto, as condições para a sua implementação a nível informático e quais os conteúdos que pretendem inserir.

Optou-se por uma entrevista semiestruturada, como nos projetos anteriores, porque permite uma melhor organização das informações que se pretende obter. Não existem tantos desvios nos assuntos a tratar como nas entrevistas não estruturadas e o entrevistado também não fica limitado a um conjunto de perguntas fechadas, como se verifica no caso das entrevistas estruturadas.

Quando as questões da entrevista não são pré-formuladas, a comparação entre as respostas é mais difícil, o que dificulta a análise final (Reis, 2010). Em contrapartida, quando o conteúdo da entrevista é controlado de forma demasiado rígida, a entrevista ultrapassa o âmbito qualitativo (Bogdan & Biklen, 2006).

Na tabela 9 estão apresentados os objetivos de cada questão elaborada durante a entrevista.

Tabela 9 - Objetivos da Entrevista do Blogue

Objetivos	Questões
Averiguar a necessidade da implementação de um novo Blogue.	Q1 – O Centro Social da Lomba tem necessidade de aumentar a sua visibilidade?
Detetar as vantagens da criação de um novo Blogue.	Q2 – Quais os benefícios da criação de um novo Blogue da Instituição?
Definição da estrutura do Blogue.	Q3 – Quais os conteúdos a inserir no Blogue?
Definição das funcionalidades do Blogue	Q4 – Quais as funcionalidades do Blogue?
Escolha da denominação do Blogue.	Q5 – Qual o nome do Blogue?

2.2.3.2.1 Análise da Entrevista

Após a realização da entrevista comprovou-se a necessidade da criação do novo Blogue, com o intuito de aumentar a visibilidade do Centro Social, aumentando e atualizando a informação presente na Internet, sendo este um meio através do qual se poderá expandir a divulgação desta Instituição, podendo chegar a públicos mais distantes, captando assim o seu interesse.

Na tabela 10 é apresentado um resumo da entrevista.

Tabela 10 - Resultados da Entrevista do Blogue

Questões	Respostas
Q1 – O Centro Social da Lomba tem necessidade de aumentar a sua visibilidade?	Sim.
Q2 – Quais os objetivos da criação de um novo Blogue da Instituição?	Promover a imagem Institucional e divulgar os projetos e respostas sociais.
Q3 – Quais os conteúdos a inserir no Blogue?	História, Missão, Visão, Valores, Objetivos Institucionais, Respostas Sociais, Serviços, Organograma, Notícias Recentes (iniciativas, projetos) e Campanha Lomba Solidária.
Q4 – Quais as funcionalidades do Blogue?	Caixa de Pesquisa, Arquivo, <i>Links</i> , Media, Informações Úteis.
Q5 – Qual o nome pretendido para o Blogue?	centrosocialdalomba...

2.2.3.3 Implementação do Blogue

Fase de implementação do terceiro projeto, o Blogue. O novo Blogue do Centro Social da Lomba foi desenvolvido através do *software WordPress*⁵, que é um sistema de gestão de conteúdo que permite criar e manter, de uma forma simples e robusta, todo o conteúdo de um Blogue. Combina estética, *standards* da web e usabilidade. É uma solução *open source*, sendo o seu código aberto e gratuito.

Foi definido para o Blogue a estrutura e os *widgets* incluídos no apêndice 4.

O Blogue foi definido em *wordpress.com*⁶, através da ativação de uma conta com a utilização do endereço de email da Instituição.

O tema escolhido foi o *Ocean Mist* devido ao tom azul se enquadrar com as Cores Institucionais do Centro Social.

Endereço do Blogue: <http://centrosocialdalomba.wordpress.com/>

⁵ <http://pt.wordpress.org/>

⁶ <http://wordpress.com/>

2.3 Apresentação dos Resultados

No final do estágio foram realizadas as entrevistas finais, fase de avaliação dos projetos, (apêndice 5) aos 7 membros da Instituição que acompanharam o desenvolvimento dos projetos do estágio. Optou-se novamente por entrevistas semiestruturadas para facilitar a análise subsequente e de forma a permitir que os entrevistados pudessem fazer observações e expressar as suas opiniões.

Na tabela 11 são apresentados os objetivos da entrevista final.

Tabela 11 - Objetivos da Entrevista Final

Objetivos	Questões
Avaliação geral dos trabalhos realizados durante o Estágio.	Q1 – De um modo geral, considera que o estágio realizado no Centro Social da Lomba, na área de Assessoria de Administração, teve um impacto positivo para a obtenção de benefícios para a Instituição? Porquê? Quantifique.
Avaliação do Manual da Marca Institucional.	Q2 – Considera que o Manual da Marca Institucional correspondeu às expectativas? Se respondeu não, porquê? Classifique.
Avaliação do Manual de Acolhimento.	Q3 – Considera, enquanto colaborador, que o Manual de Acolhimento correspondeu às expectativas? Se respondeu não, porquê? Classifique.
Avaliação do novo Blogue.	Q4 – Considera que o novo Blogue da Instituição contribui para potenciar a imagem do Centro Social da Lomba? Classifique.
Caracterização do novo Blogue.	Q5 – Como caracteriza o novo Blogue?
Avaliação geral dos projetos em termos de divulgação da Instituição.	Q6 – Os projetos desenvolvidos durante o estágio, na sua opinião, contribuem para a divulgação da Marca Institucional do Centro Social da Lomba e a sua consequente sustentação no mercado social? Porquê?
Recolher observações adicionais.	Q7 – Expresse quaisquer opiniões, observações ou sugestões que entenda.

2.4 Exposição e Análise

As questões fechadas das entrevistas finais são apresentadas na tabela 12, após serem trabalhadas na folha de cálculo Excel. Posteriormente, são transcritos alguns depoimentos recolhidos através das questões abertas.

Tabela 12 - Resultados das Questões Fechadas da Entrevista Final

Questões fechadas	Opção de resposta	
	Sim	Não
1. De um modo geral, considera que o estágio realizado no Centro Social da Lomba, na área de Assessoria de Administração, teve um impacto positivo para a obtenção de benefícios para a Instituição?	100%	---
2. Considera que o Manual da Marca Institucional correspondeu às expectativas?	100%	---
3. Considera, enquanto colaborador, que o Manual de Acolhimento correspondeu às expectativas?	100%	---
4. Considera que o novo Blogue da Instituição contribui para potenciar a imagem do Centro Social da Lomba?	100%	---
6. Os projetos desenvolvidos durante o estágio, na sua opinião, contribuem para a divulgação da Marca Institucional do Centro Social da Lomba e a sua consequente sustentação no mercado social?	100%	---

Quanto à justificação do impacto positivo do estágio, 2ª parte da questão 1, alguns dos depoimentos foram os seguintes:

“Teve um impacto muito positivo, pois possibilitou a elaboração do Manual da Marca e de Acolhimento, assim como o desenvolvimento de um novo Blogue.”

“A Instituição beneficiou pois ficou mais conhecida.”

Na questão 5, referente às características do novo blogue, como opções foi sugerido: é mais atrativo, disponibiliza mais conteúdo informativo e contém mais funcionalidades. Todos os entrevistados concordaram com todas as opções e um deles acrescentou que dá a conhecer todas as atividades do Centro Social da Lomba.

A questão 6 era direcionada à contribuição dos projetos do estágio para a divulgação do Centro Social da Lomba. As respostas são unânimes, reconhecendo que os trabalhos

realizados durante o estágio são uma contribuição positiva, segundo o seu ponto de vista. Foi pedido aos entrevistados para justificarem. Algumas das respostas foram:

“É possível apostar na divulgação de uma forma mais estruturada assente em padrões de imagem e numa linguagem coerente com a finalidade de promover a uniformização da marca.”

“A Marca Institucional é assim reconhecida em qualquer atividade desenvolvida.”

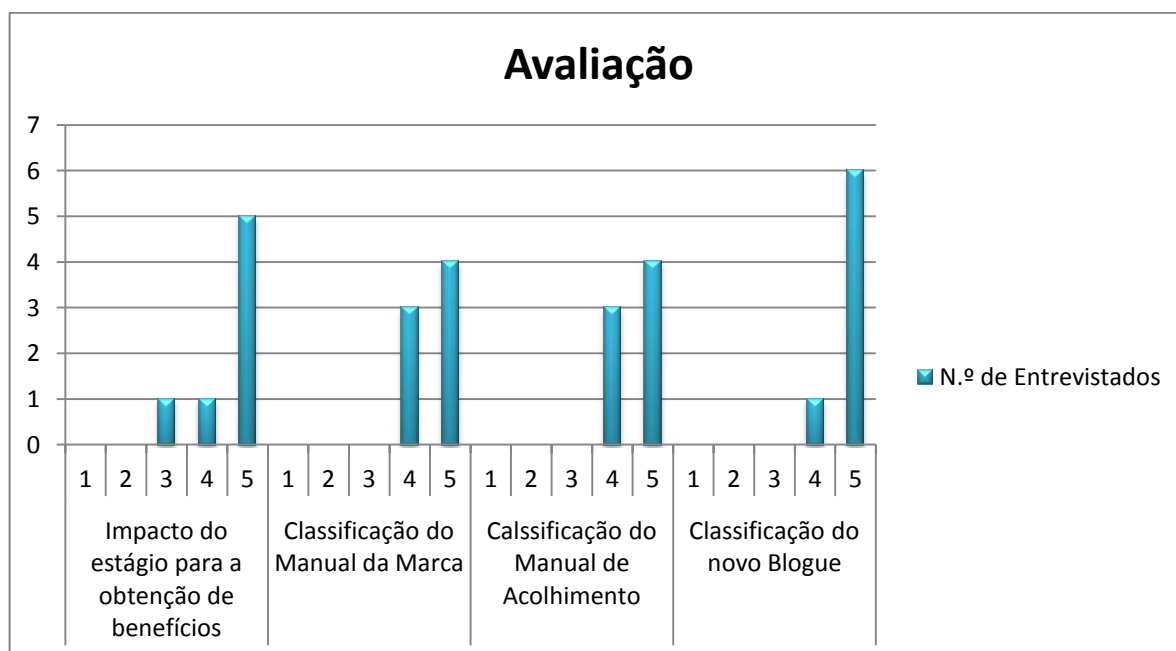
Na última questão (7), os entrevistados puderam acrescentar as suas opiniões. Dois dos entrevistados referiram:

“Na minha opinião o estágio foi uma mais-valia para a Instituição. Aumentou e melhorou a divulgação da nossa Instituição.”

“Na minha opinião o estágio beneficiou a Instituição através do aumento da divulgação de informações.”

Nas questões 1, 2, 3 e 4 foi requerido aos entrevistados que classificassem numa escala de 1 a 5 (sendo 1 o mínimo e 5 o máximo), o impacto do estágio para a obtenção de benefícios, o Manual da Marca, o Manual de Acolhimento e o novo Blogue. No gráfico seguinte são apresentados os resultados.

Gráfico 1 – Avaliação dos projetos do estágio



2.5 Conclusão do Estágio

Como se verificou após a análise das entrevistas finais e mediante a avaliação (anexo 1) o estágio realizado no Centro Social da Lomba teve um resultado positivo. Os membros da Instituição demonstraram grande satisfação pelos projetos implementados, referindo que foram alcançados os objetivos propostos para o conseqüente aumento da notoriedade e visibilidade da Instituição. A Marca Institucional desta IPSS ganhou assim outra dimensão, sendo mais facilmente reconhecida pelos seus públicos, contribuindo para a angariação de benefícios e captação de novos clientes.

Concluiu-se que houve um aumento da consciencialização da importância da Marca Institucional para a projeção e retenção da imagem que é criada na mente de todos os *stakeholders*, tendo como base as comunicações e ações realizadas pela Instituição e foi visível o desejo da continuação da realização de projetos neste âmbito.

Para além dos projetos previamente definidos para a realização do estágio, foram realizadas outras tarefas no Centro Social (apêndice 6), com o objetivo de contribuir para o seu reconhecimento.

Os conhecimentos adquiridos ao longo da realização do estágio, no âmbito da Comunicação Institucional, foram enriquecedores a nível profissional pois permitiram o desenvolvimento de capacidades de análise e de resolução de problemas, relacionados com a necessidade de aumento da divulgação e notoriedade das organizações.

2.6 Limitações e Dificuldades do Estágio

A dependência da disponibilização de informação e recursos por parte da Instituição, que nem sempre eram proporcionados com a rapidez e no momento em que eram por nós pretendidos.

A necessidade de aprendizagem de um novo *software* de criação de Blogues.

A duração do estágio: cumprimento dos prazos previstos para a implementação dos projetos.

As conclusões não podem ser extrapoladas para outras instituições, pois dizem respeito em concreto ao Centro Social da Lomba.

Conclusão

1 Conclusão

Após a realização do estágio e o desenvolvimento da investigação que este trabalho pretende demonstrar, conclui-se que a Marca Institucional tem vindo a ganhar importância e as organizações, comerciais ou de outra natureza, estão a apostar cada vez mais na divulgação da marca por trás da sua oferta organizacional. A Marca Institucional não pode ser simplesmente deduzida a partir da posição no mercado ou da imagem de marca, deve basear-se nos valores fundamentais da organização e os caminhos a seguir no futuro, alicerçados na sua herança (Hatch & Schultz, 2003, p. 1051).

Como pudemos constatar a Marca Institucional é muito mais complexa do que a Marca de Produto na medida em que é “estratégica (visão), tem implicações no comportamento organizacional (cultura) e deve ser comunicada tendo em atenção o modo como é vista pelos seus *stakeholders* (imagem)” (Hatch & Schultz, 2003, p. 1057). Estes três elementos estão na base da Marca Institucional que deve derivar da Identidade Organizacional e o seu conceito está relacionado com os conceitos de reputação e imagem” (Balmer, 2001, p. 253).

“A marca como estratégia de transmissão de identidade, constitui-se como veículo fundamental de comunicação dos atributos diferenciadores da organização/instituição.” (Sequeira, 2010, p. 19).

É ainda necessário ter em atenção o papel fulcral dos colaboradores pois estes representam a Marca Institucional e, quer através dos seus comportamentos, quer através da comunicação do canal terciário, afetam a perceção dos *stakeholders* externos. Os valores da Marca Institucional, expressos através dos colaboradores, constituem a fonte mais sustentável de vantagem competitiva (de Chernatony & Harris, 2000, p. 268).

Por parte das organizações da Economia Social, como é exemplo o Centro Social da Lomba, verifica-se um aumento da perceção dos benefícios que podem alcançar ao investirem na divulgação da sua Marca Institucional, através do aumento da notoriedade e reconhecimento pelo trabalho que desenvolvem, com o pressuposto de aumento da sua sustentabilidade.

2 Proposta para Investigação Futura

Como proposta para investigação futura sugerimos a verificação do impacto dos projetos realizados durante o estágio, ao nível da notoriedade local do Centro Social da Lomba, constatando se houve aumento na captação de recursos e angariação de fundos, e aumento de associados.

Também sugerimos o desenvolvimento da comunicação interna, com vista a tornar os colaboradores os principais divulgadores da marca; a divulgação de políticas a implementar pela Instituição, ações de responsabilidade social (que podem ser divulgadas através do Blogue) e o desenvolvimento de ações de marketing especificamente orientadas para a captação de novos associados.

Referências Bibliográficas

- (2006). *Diário da República*, 2ª série (134).
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. London: Free Press Business.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46 (3), pp. 6-18.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 13-17.
- Arab, A. B., Domingos, A. A., & Dias, D. A. (2011). Storytelling Empresarial: relações públicas contador de histórias. *Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 248-291. Obtido em 26 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Balmer, J. M. T. (2007). Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brands and Corporate Image. *European Journal of Marketing*, (07), Obtido em 24 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 972-997.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2008). *Revealing the Corporation*. New York: Routledge.
- Baskerville, R. L. (1999). Investigating Information Systems with Action Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 2 (19).
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação: um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the Bond of Identification: an investigation of its correlates among art museum members. *The Journal of Marketing*, 59 (4), pp. 46-57.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2006). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Cairo, J. M. C. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Rev. Katál. Florianópolis*, 11 (1), pp. 61-72. Obtido em 20 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.

- Centro Social Couto Mineiro Pejão*. (s.d.). Obtido de <http://www.cscmpejao.blogspot.com/>
- Centro Social da Lomba. (2011a). *Estatutos*.
- Centro Social da Lomba. (2011b). *Memória Descritiva da Remodelação e Ampliação do Lar Nossa Senhora do Ó*.
- Centro Social de Sandim*. (s.d.). Obtido de <http://centrosocialdesandim.blogspot.com/>
- Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa*. (s.d.). Obtido de <http://centrosocialtaipas.wordpress.com/>
- Centro Social Paroquial Santa Comba de Rossas*. (s.d.). Obtido de <https://larderossas.wordpress.com/>
- de Chernatony, L., & Harris, F. (2000). Developing Corporate Brands through considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3 (3), pp. 268-274. Obtido em 2 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2).
- Economia Social. (2010). *Dirigir - a revista para chefias e quadros*, (109). Obtido em 15 de maio de 2012, de http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_109.pdf.
- Eme, B., & Laville, J. L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 12 (1), pp. 105-125. <http://id.erudit.org/iderudit/301439ar>.
- Fascioni, L. C. (2005). Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa: uma medida entre ser e parecer. *3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design*.
- França, G. C. (2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados*, 12 (1), pp. 9-19. Obtido em 20 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 441-456. Obtido em 17 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 1041-1064.
- Identity guidelines. (2010). University of Cambridge.
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. New York: Palgrave Macmillan.

- Junqueira, L. A. P. (2004). A gestão intersectorial das políticas sociais e o terceiro setor. *Saúde e Sociedade*, 13 (1), pp. 25-36. Obtido em 21 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Lechat, N. M. P. (2002). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, (1), pp. 123-140. Obtido em 12 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Lencastre, P. d. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2010). A Marca. In *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (13ª ed., pp. 165-200). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Machado, L. P., & Almeida, A. (2010). Inovação e Novas Tecnologias. *SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação*.
- Manual da Marca. (2011). EDP.
- Manual de Identidade. (s.d.). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Manual de Identidade Visual. (s.d.). Universidade do Minho.
- Manual de Imagem. (2007). Politécnico do Porto.
- Manual de Marca Normas Básicas*. (s.d.). Obtido em 26 de fevereiro de 2012, de Oni communications: http://www.oni.pt/media/marca/onicommm_manual.pdf
- Namorado, R. (2004). A Economia Social- Uma constelação de esperanças. *Centro de Estudos Sociais - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*. Obtido em 23 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.
- Olins, W. (2003). O Futuro da Gestão da Marca. In *A Marca* (pp. 246-262). Lisboa: Verbo.
- Ramos, F. (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa - Um valor acrescentado para empresas e instituições*. Lisboa: Media XXI - Formalpress.
- Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel - Edições técnicas, Lda.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press.
- Sequeira, A. (2010). A Comunicação nas Instituições de Ensino Superior - O uso da Marca Institucional. *Seminário de Sociologia dos Media e do Jornalismo*.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais* (10ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.

Sousa, I. M. A. B. (2011). *Processo de Bolonha e Mudanças na Educação Superior: Um Estudo no Ensino Superior Politécnico Português*. Tese de Doutoramento, Doutoramento em Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Stuart, H. (2003). Employee Identification with the Corporate Identity. *Int. Studies of Mgt. & Org.* , 32 (3), pp. 28-44.

União das Misericórdias Portuguesas. (s.d.). Obtido de <http://www.ump.pt/>

van den Bosch, A. L. M., de Jong, M. D. T., & Elving, W. J. L. (2003). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), pp. 108-116. Obtido em 23 de fevereiro de 2012, de <http://scholar.google.pt>.

van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Essex: FT Prentice Hall.

WordPress. (s.d.). Obtido de <http://pt.wordpress.org/>

Wordpress.com. (s.d.). Obtido de <http://wordpress.com/>

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista inicial do Manual da Marca Institucional

Guião da Entrevista – Manual da Marca Institucional

Nome

Cargo que ocupa na Instituição

1. Considera que a existência de uma Marca Institucional ajuda à afirmação de uma Instituição/Organização no mercado?

Sim Não

2. Considera que o Manual da Marca Institucional faz falta ao Centro Social da Lomba?

Sim Não

Porquê?

3. Quais os benefícios da criação do Manual?

Definição dos atributos constituintes da Marca Institucional

Desenvolvimento de uma marca mais coerente

Refira outros benefícios:

4. A nível de Identidade Gráfica (como nome, símbolo, logótipo), sente necessidade da existência de normas na sua utilização?

Sim Não

5. No âmbito da Comunicação Institucional, o Manual traria vantagens? Quais?

Coerência nas informações transmitidas

Uniformidade na utilização da Identidade Gráfica

Indique outras vantagens:

6. Que elementos devem constar no Manual?

A Marca Institucional nas suas diversas variações e aplicações

Cores Institucionais

Identidade Gráfica a usar no sistema documental

Identidade Gráfica a usar em veículos

Identidade Gráfica a usar nos uniformes

Refira outros elementos:

Apêndice 2 – Guião da Entrevista inicial do Manual de Acolhimento

Guião da Entrevista – Manual de Acolhimento

Nome

Cargo que ocupa na Instituição

1. Considera que seria útil a criação de um Manual de Acolhimento na Instituição?

Sim Não

2. Quais os benefícios?

3. Conhece a Missão, Visão e Valores da Instituição?

Sim Não

4. Considera que é importante o seu conhecimento por parte dos novos membros?

Sim Não

5. Considera que a existência de um Manual de Acolhimento irá facilitar o processo de integração?

Sim Não

Como?

6. Tomando como referência esse período de integração, que tipo de informações, na sua opinião, deveriam ser inseridos no Manual?

Apêndice 3 – Guião da Entrevista inicial do Blogue

Guião da Entrevista – Criação de um novo Blogue

Nome

Cargo que ocupa na Instituição

1. O Centro Social da Lomba tem necessidade de aumentar a sua visibilidade?

Sim Não

2. Quais os benefícios da criação de um novo Blogue da Instituição?

3. Quais os conteúdos a inserir no Blogue?

História

Missão

Visão

Valores

Objetivos Institucionais

Respostas Sociais

Serviços

Organograma

Outros:

4. Quais as funcionalidades do Blogue?

Caixa de Pesquisa

Arquivo

Links

Media

Informações úteis

Outras:

5. Qual o nome pretendido para o Blogue?

Apêndice 4 – Estrutura do Blogue e *Widgets*

Página Inicial

A Instituição

História da Instituição
Missão
Visão
Valores
Objetivos Institucionais

Respostas Sociais

Centro de Dia
Estrutura Residencial para Idosos
Serviço de Apoio Domiciliário
Serviços

Campanha Lomba Solidária

Equipa

Organograma

Galeria

Notícias

Contactos

Widgets

Procurar
Páginas
Arquivo
Meta
Blogroll
Calendário
Informações Úteis

Apêndice 5 – Guião da Entrevista Final

Guião da Entrevista Final

Nome

Cargo que ocupa na Instituição

1. De um modo geral, considera que o estágio realizado no Centro Social da Lomba, na área de Assessoria de Administração, teve um impacto positivo para a obtenção de benefícios para a Instituição?

Sim Não

Porquê?

Numa escala de 1 a 5 quantifique esse impacto.

2. Considera que o Manual da Marca Institucional correspondeu às expectativas?

Sim Não

Se respondeu não, porquê?

Numa escala de 1 a 5 como classifica o Manual da Marca Institucional?

3. Considera, enquanto colaborador, que o Manual de Acolhimento correspondeu às expectativas?

Sim Não

Se respondeu não, porquê?

Numa escala de 1 a 5 como classifica o Manual de Acolhimento?

4. Considera que o novo Blogue da Instituição contribui para potenciar a imagem do Centro Social da Lomba?

Sim Não

Numa escala de 1 a 5 como classifica o novo Blogue?

5. Como caracteriza o novo Blogue?

É mais atrativo

Disponibiliza mais conteúdo informativo

Contém mais funcionalidades

Refira outras características:

6. Os projetos desenvolvidos durante o estágio, na sua opinião, contribuem para a divulgação da Marca Institucional do Centro Social da Lomba e a sua consequente sustentação no mercado social?

Sim Não

Porquê?

7. Expresse quaisquer opiniões, observações ou sugestões que entenda.

Apêndice 6 – Outras funções desempenhadas

- Colaboração no evento Encontro Solidário de Tunas através do pedido de orçamento e encomenda das lembranças a oferecer às Tunas participantes.
- Inscrição do Centro Social da Lomba para participar no *Guinness World Records*, com a proposta de Maior Bolo de Aniversário. Foi elaborada pesquisa quanto aos requisitos e posteriormente registada a proposta no site oficial.
- Atualização do registo dos utentes em lista de espera, contactando os familiares dos utentes para averiguar a sua intenção de continuar a constar na lista de espera ou não.
- Colaboração no XXVII Aniversário através de divulgação, nomeadamente no Blogue, e participação no evento.
- Atualização da página do Facebook.

Anexos

Anexo 1 – Avaliação do Estágio



Handwritten signature and initials.

ESTÁGIO CURRICULAR	
Avaliação	
	2012
Entidade Receptora	Designação Social: Centro Social da Lomba Tutor: Ivone Oliveira
Estagiária:	Nome: Isabel Viana
Curso	Mestrado de Assessoria de Administração

TIPO DE AVALIAÇÃO	FINAL		
	PARAMETROS DE AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÕES*	
REGISTO DA AVALIAÇÃO	Qualidade de Trabalho	19	
	Rigor e destreza	19	
	Aplicação das normas de segurança	20	
	Assiduidade e pontualidade	20	
	Capacidade de iniciativa	19	
	Capacidade de aplicação do projeto	20	
	Relacionamento interpessoal	18	
	Apropriação da cultura da empresa	19	
	Apresentação de capacidade de organização e de discernimento quanto à definição de prioridades	19	
	CLASSIFICAÇÃO FINAL (Somatório das classificações/9*)		19

* Escala de avaliação:	0-6 MUITO INSUFICIENTE	7-9 INSUFICIENTE	10-13 SUFICIENTE	14-17 BOM	18-20 MUITO BOM
------------------------	------------------------------	---------------------	---------------------	--------------	-----------------------

Largo N. Sr.º do Ó n.º 177, 4515 – 248 Lomba, Gondomar – Telf.: 255762442/919049068; Fax: 255766045;

E-mail: centrosociallomba@sapo.pt; Blogue: <http://centrosocialdalomba.wordpress.com>



OBSERVAÇÕES:

A Estagiária Isabel Viana revelou, ao longo de todo o estágio, uma postura ética e profissional no desempenho das suas atividades diárias, capacidade de execução, organização e definição de prioridades, assim como iniciativa e autonomia.

Os instrumentos desenvolvidos no decorrer do estágio apresentam-se como ferramentas essenciais na atividade da Instituição.

Lomba, 15 de Junho de 2012

O Presidente da Direção

(Sr. Joaquim dos Santos Viana)



INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL - IPSS
Cont. N.º 502 123 966
Largo Senhora do Ó, 177
4515-248 Lomba GDM

A Tutora de Estágio

(Dr.ª Ivone Oliveira)