

## **O Papel dos Públicos no Projeto de Identidades Visuais<sup>1</sup>**

Henrique Macedo Luzzardi <sup>2</sup>  
Geferson Barths<sup>3</sup>

### **Resumo**

Na perspectiva da noção de marca contemporânea, como um fenômeno essencialmente discursivo que efetiva sentido na alteridade, buscamos refletir sobre a marca como uma das possíveis vinculações identitárias dos sujeitos. Esse estudo aborda o processo de identificação das marcas com seus públicos através dos aspectos mais visíveis de uma organização, os elementos gráficos que constituem sua identidade visual. Buscamos com isso contribuir para o campo da comunicação organizacional nas discussões acerca das articulações de identidades para as estratégias de comunicação e relacionamento com seus públicos.

### **Palavras-chave**

Marca; comunicação organizacional; identidade visual; marca gráfica; públicos.

### **As marcas na contemporaneidade**

Toda organização possui o desejo e a necessidade de comunicar-se com os seus públicos. Estes por sua vez examinam, avaliam, julgam e constroem discursos sobre a marca que envolvem outros canais além daqueles autorizados pela organização. Sob a perspectiva do paradigma da complexidade, é na Comunicação Organizacional, entendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 169), que se dão às falas autorizadas (organização comunicada), os processos de comunicação que se atualizam à medida que estabelecem relação direta com a organização (organização comunicante), e os processos de comunicação sem relação direta com a organização, mas que referem-se a ela (organização falada) (BALDISSERA, 2009, p. 118-119). Dessa forma, não é

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Discursos, Identidades e Relações de Poder, atividade integrante do XVII Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP).

<sup>2</sup> Doutorando em Comunicação (UFRGS). hiqueh@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutorando em Comunicação (UFRGS). gefersonbarths@gmail.com

mais possível reduzir a comunicação organizacional à noção de processos planejados, pois é necessário levar em consideração as manifestações emitidas pelos públicos (por exemplo, nas redes sociais). Esse novo paradigma torna o fluxo de mensagens emitidas sobre a organização muito mais complexo, e sua gestão mais desafiadora.

Em paralelo à crescente complexidade na gestão das marcas, temos acompanhado o seu deslocamento do universo dos produtos para o dos serviços, e suas manifestações do ambiente físico para o digital. Nesse contexto, o novo papel das marcas parece ser o de “propor um projeto de sentido, estabelecer uma relação e um contrato fundados sobre uma cumplicidade partilhada” (SEMPRINI, 2010, p.20). As marcas ampliam suas fronteiras para além do seu universo original (o do consumo) para abarcar todas as instâncias do espaço social.

Perotto (2007) afirma que a marca ampliou e aprofundou de modo considerável as funções que desempenha, inserindo-se e acelerando aqueles processos dos quais participa. A marca contemporânea não é apenas um fenômeno de ordem econômica, mas discursiva (tributária de sentido). Enquanto fenômeno discursivo, possui caráter “totalizante-convergente” (PEROTTO, 2007), capaz de amalgamar no seu espaço simbólico a identidade e a imagem, respectivamente a causa e a consequência do seu próprio discurso. Portanto, importa considerar sua articulação entre as diversas esferas sociais.

Nesse contexto, as identidades visuais<sup>4</sup> podem ser consideradas metaforicamente como a “ponta do iceberg”: literalmente, o aspecto mais visível das marcas. A identidade visual, elemento constituinte da comunicação organizacional, é uma das muitas frentes pelas quais a organização busca atribuir sentidos a si mesma, influenciar outros atores e, em última instância, exercer poder e obter resultados. Pela sua característica de ser a “roupa” da instituição que representa, funciona como uma espécie de fachada ou vitrine que busca expressar da forma mais acurada possível a imagem-conceito desejada da organização (BALDISSERA, 2008b). Dessa forma, esforços consideráveis são despendidos na tarefa de desenvolver os seus elementos, tais como a marca gráfica<sup>5</sup>, o padrão cromático, a tipografia, os grafismos de apoio, os guias e manuais de uso entre outros. Porém, em todos esses processos, a identidade visual necessita construir alguma forma de correspondência com a marca à qual representa. Essa correspondência não precisa se dar necessariamente pelo desenho de uma imagem representativa do ofício da

---

<sup>4</sup> *Identidade visual* é o conjunto de elementos gráficos que irão formalizar a personalidade visual de um nome, ideia, produto ou serviço (STRUNCK, 2003, p. 57)

<sup>5</sup> Utilizamos o termo *marca gráfica* no sentido da representação gráfica da marca (também conhecida como *assinatura visual* ou *logomarca*). Nesse sentido, diferenciamos do termo *marca*, muito mais abrangente e polissêmico.

organização (a conhecida e massificada xícara fumegante como representação universal de um café, por exemplo), mas sim pela construção de diversas estratégias – figurativas ou não – que envolverão elementos gráficos, tipográficos, cromáticos e simbólicos que, em última instância, buscarão aproximar esta identidade do perfil e dos valores que a marca deseja expressar.

Dessa forma, é considerada uma medida de sucesso da identidade visual construir uma representação que “fale bem” da sua marca, ou seja, que sirva como veículo para apresentá-la favoravelmente aos seus públicos, contribuindo para o acúmulo de associações positivas. Para que este resultado seja alcançado é necessária uma compreensão profunda não só da marca e de seu universo, mas também dos destinatários da mensagem visual. Por isso, um *briefing* de projeto necessita definir quem são os seus públicos prioritários, bem como o perfil, hábitos e as formas pelas quais estes se relacionam com a marca. Colocando-se como interface entre a organização e os seus públicos (usuários, consumidores, acionistas, empregados), a identidade visual necessita tornar-se relevante para esses atores de forma a contribuir para a reputação e o valor da organização.

Ocupando um papel relevante no espaço social, as marcas sofrem a influência dos públicos, que demandam transparência, compromisso e participação. Portanto, buscamos neste artigo refletir sobre o papel dos públicos na construção e validação de projetos de identidade visual. Ao ilustrar os diferentes papéis – nem sempre intencionais – que os públicos assumem nesses processos, pretendemos contribuir para a discussão sobre o papel que as identidades visuais, enquanto elementos da identidade das marcas, podem ocupar nas discussões acerca das estratégias de comunicação e relacionamento com seus públicos.

### **Marca, Identidade e Identidade Visual**

Falar sobre marcas nos leva, necessariamente, a abordar o tema da identidade. Para Hall (2006) o sujeito possui várias identidades, pois recebe estímulos de diversos canais, cuja origem pode se localizar a milhares de quilômetros de distância. Portanto, o fato de pertencer a uma comunidade (cidade, estado, nação ou tribo) é um indicador, mas não o único, de uma identidade, visto que as próprias identidades locais, a exemplo dos sujeitos e através deles, vêm se modificando com maior velocidade no contato com outras identidades.

Hall apresenta a noção de *identificação* para dar conta de um processo que não se conclui na vida adulta, mas que atravessa a existência do indivíduo e se relaciona intimamente com a forma como nos imaginamos ser vistos por outros, dentro de uma lógica que remete à psicanálise freudiana. Dessa forma,

“A identidade é realmente algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Existe sempre algo "imaginário" ou fantasiado sobre sua unidade. Ela permanece sempre incompleta, está sempre "em processo", sempre “sendo formada” (HALL, 2006, p. 38).

Sendo assim, podemos pensar nas marcas como uma das possíveis vinculações identitárias do sujeito. A partir delas, os sujeitos constroem identificações que se baseiam na imagem e nos valores que as marcas buscam transmitir. No entanto, “o próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático” (HALL, 2006, p. 12). Ou seja, estas identificações são instáveis, sujeitas a negociações com outras identificações possíveis do sujeito, e facilmente rompidas quando os movimentos das marcas não correspondem à imagem percebida por seus públicos.

Se pensarmos a marca como resultado das identificações possíveis de seus públicos em determinado contexto, estaremos diante de um “*complexus* de identificações” (BALDISSERA, 2007) que mantém juntas as várias possibilidades de identificações de uma marca, liberando aspectos de sua identidade de acordo com o contexto no qual atua/circula em dado momento. Por isso, considera-se que “para as organizações atingirem seus objetivos, suas estratégias de comunicação e relacionamento precisam contemplar, necessariamente, a articulação de identidades.” (BARTHS, 2013, p.13).

Para Cardoso (2012), as formas dos artefatos<sup>6</sup> não possuem um significado fixo, sendo antes de tudo expressões de um processo de significação. Esse processo se articula “entre aquilo que está embutido em sua materialidade e aquilo que pode ser apreendido delas por nossa experiência” (CARDOSO, 2012, p. 35). Ou seja, as formas podem emanar sentidos a partir das suas características estéticas e plásticas, porém é somente através da nossa experiência e associações com essas formas que os significados emergem, pois “o olhar é uma construção social e cultural, circunscrito pela especificidade histórica do seu contexto” (CARDOSO, 2012, p. 37). No universo das identidades visuais esse fenômeno é ainda mais evidente, visto que estas atuam como uma mediação entre a organização e seus públicos, funcionando como “um concentrado de sentido, que permite à organização manter um vínculo quase material com seus públicos” (HEILBRUNN, 2004, p.19). Seus componentes, como a marca gráfica, as cores, os grafismos, as imagens e as fontes tipográficas, representam a organização para a qual foram concebidos e, através das estratégias gráficas de construção e articulação desses elementos, ajudam a formar a imagem-conceito dessa organização. Para manifestar a identidade da marca

---

<sup>6</sup> Cardoso utiliza o termo *artefato* como uma visão ampliada de *objeto*, ou seja, levando em consideração suas condições de fabricação, uso e descarte (o antes, o durante e o depois).

em suportes gráfico-visuais físicos e digitais, a organização elege elementos que podem ajudá-la a refletir os aspectos mais favoráveis de acordo com seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, a identidade visual é incompleta, pois opera uma seleção (e portanto, também um descarte) de elementos constitutivos da identidade da marca, para então transmutá-los em uma representação gráfica.

Para Semprini (2010) a marca gráfica e a identidade visual fazem parte das manifestações da marca, sendo os aspectos mais visíveis da organização. O autor pontua o fato de que, na maioria das vezes, é somente por meio dessas manifestações que o público é capaz de acessar o seu projeto. Por sua vez, Chaves e Beluccia (2008) argumentam que esses elementos passam a cumprir duas funções ao longo do tempo: indicar a marca (quem é) e aludir a um certo número de atributos (o que e como é), denominando o fenômeno de acúmulo de valores associados à organização que acabam por ser transferidos aos seus signos identificadores de *capital marcário* (CHAVES; BELUCCIA, 2008, p. 17). Portanto, à função identificatória, razão de ser da produção de todo sistema de identidade visual, agrega-se uma função expressiva ou simbólica: a identidade visual passa a “ser” a organização e evocar as suas características, valores e atributos.

Portanto, importa considerar que projetar uma nova marca gráfica ou identidade visual é um desafio de natureza distinta de um processo de *redesign*. Enquanto no primeiro caso os elementos visuais são cuidadosamente escolhidos para apresentar e representar o projeto da organização para uma nova audiência que não a conhece previamente, em um *redesign* há um capital constituído que precisa ser considerado na intervenção a ser feita. Isso se faz ainda mais necessário no caso de marcas que alcançam um grau elevado de estima e reconhecimento, e onde os públicos são cada vez mais participantes do processo de construção e revisão dos seus significados – e portanto, cada vez mais seus (co)criadores. Nesse sentido, Heilbrunn entende a identidade visual como um sistema evolutivo e componível que deve “possibilitar a expressão das mudanças da organização ou da marca que ela representa por um arranjo possível das diversas unidades semânticas que a compõem” (HEILBRUNN, 2004, p. 132). Em outras palavras, a identidade visual se constitui em permanente tensão entre continuidade e ruptura; à imagem e semelhança da organização à qual representa, precisa conciliar permanência e mudança, mantendo referentes identitários enquanto avança para novos territórios.

## O papel dos públicos

A relação entre identidade visual e públicos é muitas vezes pouco compreendida, mesmo por profissionais experientes de marketing, design e comunicação. A necessidade de gerar identificação imediata com os públicos têm levado a situações em que a marca gráfica busca se “comportar” como a sua audiência, apresentando-se “renovada”, “atualizada”, “humanizada” e outros adjetivos fartamente encontrados em *press releases*, *brandbooks* e outros instrumentos de apresentação e documentação de marca. Porém, muitos desses projetos não levam em consideração os vínculos construídos ao longo do tempo e as interações entre a marca gráfica e seus públicos, e depositam na nova identidade visual a esperança de exibir uma renovação que nem sempre a marca se dispõe a realizar de fato. Ao fazer isso, desprezam todas as associações emocionais presentes na identificação anterior, optando por uma estratégia de “terra arrasada” que não tarda em mostrar suas limitações, como será demonstrado na sequência deste artigo.

Chaves e Beluccia (2008) apontam o erro em confundir os elementos identificadores da marca (mais perenes e estratégicos) com a sua publicidade (mais dinâmica e conjuntural), citando o exemplo da Volkswagen, cujos anúncios são absolutamente diferentes de cinquenta anos atrás, porém seguem sendo assinados pela mesma marca gráfica (p. 25). Assim, a identidade visual necessita acompanhar com o mesmo rendimento peças de linguagem interna, promocional, técnica, informativa e tantas quanto forem as categorias em que o seu endosso seja solicitado, razão pela qual possui compromissos de ordem muito distinta da comunicação publicitária. Nesse sentido, “...somente uma gestão primitiva das comunicações é capaz de tratar da mesma forma os signos identificadores e os recursos publicitários de uma firma” (CHAVES; BELUCCIA, 2008, p. 24). Portanto, a renovação periódica da gráfica corporativa não é uma necessidade “natural” de toda organização, porém esta costuma se dar pela ocorrência de ao menos um entre três fatores: a mudança da organização; a fragilidade dos signos identificadores anteriores; ou o equívoco dos gestores (ibidem, 2008, p. 28).

Porém, se muitas decisões são tomadas na ânsia de satisfazer os públicos, em outras situações estes atores não são levados em conta nos processos de revisão e atualização de marca. Sublinhando a centralidade dada às organizações nos estudos correntes da área de comunicação organizacional e relações públicas, Henriques (2017) comenta que o papel dos públicos nas interações no âmbito organizacional nem sempre é considerado. O autor concebe os públicos como uma “estrutura de interinfluências”, ou seja, como sujeitos capazes de influir e vigiar as instituições e como alvos da influência destas mesmas instituições. Através das mídias sociais digitais, novas possibilidades de agregação de públicos são geradas, vencendo barreiras

geográficas e mesmo temporais (por meio do recurso ao assincronismo). Porém, a possibilidade de atuação em controvérsias de longo curso acaba por ser reduzida, paradoxalmente, pela própria dispersão que estas redes proporcionam. O autor ressalta o caráter oportunístico dos públicos, como o seu envolvimento e mobilização em questões controversas, bem como o seu aspecto performático, de uma “ação desempenhada em público” (p.126) e que portanto também busca o olhar público. Essas ações variam sempre em níveis de organização, difusão, mobilização e visibilidade, variando de um simples compartilhamento de opiniões até formas avançadas de ativismo (HENRIQUES, 2017, p. 127).

Também é possível supor que as marcas se articulem para refletir os desejos dos públicos e, dessa forma, serem valoradas positivamente. Nesse sentido, “conhecer os públicos, seus valores e códigos culturais, permite que atualizem estratégias comunicacionais que têm mais chances de gerar simpatia” (BALDISSERA; BARTHS, 2015, p. 78), ou seja, possibilita que se desenvolvam estratégias para facilitar a identificação dos públicos com as marcas e com o contexto que as envolve.

Oscilando entre onipresença e invisibilidade, os públicos seguem sendo variáveis decisivas no sucesso ou no fracasso de muitas marcas gráficas e identidades visuais. Para ilustrar o papel desses atores em projetos de identidade visual, elencamos dois exemplos, sendo um de marca corporativa (Gap, 2010) e um de marca de evento (Rio450, 2014). Diversos em escopo e objetivos, os projetos foram alvo do escrutínio público, levando a diferentes resultados e reflexões.

### **Gap: a marca rechaçada**

Estabelecida em 1969, a multinacional de moda Gap promoveu em 2010 um redesenho da sua marca gráfica. Lançada sem alarde no *website* da companhia, a nova assinatura buscou uma correspondência visual mais direta com a gráfica utilizada em sua propaganda à época (CAMPOS, 2010), baseada no uso da fonte tipográfica *Helvetica* e de um estilo neutro e atemporal.

No entanto, a iniciativa recebeu, em questão de poucas horas, uma série de comentários negativos nas redes sociais. A reação rápida dos consumidores fez com que os gestores da marca viessem a público, apenas dois dias após o lançamento, para anunciar um “projeto de *crowdsourcing*” com o objetivo de “avaliar novas ideias sobre o logo” (BRANDNEW, 2010a). Nesse ínterim, concursos informais foram lançados em blogs de design propondo alternativas

à marca gráfica anunciada. Finalmente, apenas sete dias após o lançamento, a empresa veio à público anunciando que voltaria a utilizar a assinatura anterior (BRANDNEW, 2010b).



Figura 01: a marca Gap, a assinatura rejeitada e as versões “espontâneas” surgidas na internet (montagem do autor)

Tarnovskaya e Biedenbach (2018) utilizaram esse episódio para investigar a dinâmica de criação do significado da marca a partir das negociações dentro e entre seus múltiplos públicos, com foco no ambiente digital. Partindo da perspectiva do interacionismo simbólico, as autoras buscaram enfocar o papel desses atores na construção e gestão do seu significado (p.5). O estudo identificou uma variedade de significados, muitas vezes opostos, atribuídos à marca a partir das interações entre os seus públicos (p.11). Analisando quatro grupos (gestores, consumidores, designers e profissionais de marketing), o estudo demonstrou a inabilidade dos gestores em justificar a mudança e, em um nível mais profundo, de entender o valor da própria marca na mente dos consumidores. Estes, por sua vez, atuaram como os grandes detratores da mudança de marca, compartilhando depoimentos que relevaram sua associação emocional com a assinatura anterior e críticas incisivas ao novo projeto. Os designers adotaram uma postura crítica à alta gestão da Gap e ao redesenho, ao mesmo tempo em que buscaram proteger a sua própria atividade das críticas dos demais grupos. Por último, os profissionais de marketing adotaram uma atitude mais racional, lançando luz aos dilemas do *rebranding* e aos significados contidos na marca Gap (TARNOVSKAYA; BIEDENBACH, p. 11).

As autoras pontuam que houve, paradoxalmente,

... uma mudança de papéis entre os consumidores e gerentes, em que os últimos agiam como destruidores do significado da marca e como gestores de risco, enquanto os primeiros assumiram o papel de guardiões do significado da marca e gerentes de marca.” (TARNOVSKAYA; BIEDENBACH, p.13, tradução do autor)

É possível, a partir deste episódio, traçar algumas reflexões preliminares:

1. Se, conforme Chaves e Beluccia (2008) a identidade visual tem o potencial de “tornar-se” a organização a partir da transferência dos sentidos atribuídos à marca aos seus elementos visuais, uma alteração brusca do seu principal ativo (a marca gráfica) pode desestabilizar este processo, prejudicando o vínculo entre a marca e seus públicos;
2. Soma-se a isso a ausência de qualquer tipo de comunicação ou justificativa dirigida aos públicos da marca Gap sobre as razões para a mudança, o que potencialmente ampliou a sensação de desconfiança frente à nova proposta; remetendo a Semprini (2010), sendo a marca gráfica uma manifestação do projeto da marca, o que sua alteração diz sobre este projeto?
3. Ainda, a coexistência de duas versões distintas da marca gráfica (sendo a “nova” no website e a “antiga” em todos os demais pontos de contato da marca, tais como as fachadas das lojas), pode ter contribuído para ampliar a desconfiança e a descrença dos públicos sobre a nova proposta.

Por último, evidencia-se o desconhecimento dos gestores sobre o papel da identidade visual como ativo estratégico. Ao tratarem a marca gráfica como uma mera propriedade da organização (e portanto, algo que poderia ser manipulado sem maiores consequências), os gestores não perceberam o seu papel como elemento de coesão e concentração dos sentidos atribuídos à marca Gap.

### **Rio 450: a marca incompleta**

Em um cenário de euforia com a realização de megaeventos no Brasil como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, a prefeitura do Rio de Janeiro lançou um concurso para a criação da identidade visual dos seus 450 anos. Com isso, a cidade resgatava uma tradição iniciada há meio século, quando o designer Aloísio Magalhães venceu o concurso para a criação da marca do quarto centenário da cidade (OLIVEIRA JUNIOR, 2018). O *briefing* solicitava a criação de uma marca que pudesse conjugar a individualidade de cada carioca com a coletividade, refletindo a cultura do Rio em suas representações mas colocando o cidadão como elemento central do projeto. Além disso, deveria refletir “...um imaginário marcado pelo

otimismo, pela informalidade, pela simpatia e pelo pertencimento (por nascimento ou escolha) a essa cultura” (PESSOA; MELLO, 2016, p. 11).

Com a presença de 27 concorrentes, o projeto vencedor foi o do escritório Crama Design Estratégico. O novo projeto abandonou qualquer simbologia diretamente identificada à cidade, evitando de forma consciente o uso de referências geográficas que iriam aparecer, por exemplo, no símbolo das Olimpíadas de 2016. No seu lugar, propôs a articulação de três elementos gráficos que remetem aos numerais 4, 5 e 0 e que, pela sua organização no espaço, sugerem um rosto visto de perfil, conforme figura 2.

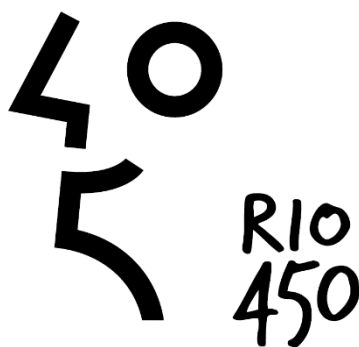


Figura 02: marca Rio450. Fonte: Manual de Aplicação da Marca Rio450.

Para os autores,

Era preciso desenhar uma marca que representasse o cidadão do Rio de Janeiro em toda a sua diversidade étnica, social e cultural. Uma expressão que identificasse a beleza de cada um e a riqueza de todos juntos e misturados. (CRAMA, 2022)

Percebe-se a presença dos conceitos de união, individualidade, coletividade e diversidade na defesa da marca, propondo um olhar mais democrático e plural a um signo que pretendia representar uma cidade repleta de contrastes econômicos e sociais. Para isso, a estratégia adotada foi a construção de um símbolo “incompleto”, ou seja: uma assinatura onde cada um poderia acrescentar seus próprios elementos de personalização, conforme a figura 3.

INTERFERÊNCIAS PLANEJADAS  
Planned interferences



Figura 3: interferências planejadas na marca Rio 450. Fonte: Manual de Aplicação da Marca Rio450.

A identidade visual Rio450 prestou-se a diversas utilizações, sendo adotada por marcas corporativas que a utilizaram em anúncios, como endosso em materiais promocionais e até mesmo como uma série especial do automóvel Fiat Uno. Foi também utilizada para manifestações de cunho crítico, como o projeto “Rio 450 Danos” que partiu de variações do símbolo da marca para denunciar os problemas do Rio de Janeiro (O GLOBO, 2015) (figura 4)



Figura 04: usos não planejados da marca Rio 450 (montagem do autor).

Pessoa e Mello ressaltaram as características de cocriação e de “marca aberta” do projeto Rio 450, dentro de uma lógica de *place branding* que buscou oferecer, por um lado, uma imagem representativa da cidade à qual o cidadão pudesse se identificar, e por outro, uma plataforma de atração de empresas e demais atores do mercado capaz de posicionar a cidade no cenário internacional. Para isso, ofereceu uma visão informal e otimista do Rio de Janeiro, ocultando intencionalmente suas incongruências e desigualdades em favor de uma determinada (e favorável) leitura do espaço (PESSOA; MELLO, 2016, p. 16).

Algumas ponderações podem ser feitas a partir deste exemplo:

1. Como elemento simbólico, o projeto Rio450 foi um subproduto da marca “Rio” que, ao apropriar-se de muitos dos seus estereótipos, serviu como instrumento de atualização e ampliação dos seus significados. Nesse sentido, buscou provocar empatia, gerar engajamento e comunicar a mensagem de uma cidade plural e continuamente reinventada por seus cidadãos;
2. A proposta de intervenções controladas (poderíamos dizer: de “identificações possíveis”) como estratégia para a marca gráfica Rio450 pareceu ser adequada para acomodar em um mesmo constructo simbólico os conceitos de individualidade e coletividade presentes no *briefing* de projeto, além de agregar atributos comumente associados ao carioca, como simpatia e informalidade;
3. A apropriação pelos cidadãos não pôde ser confirmada, pois a maioria dos exemplos encontrados se refere ao universo corporativo; porém, enquanto estratégia de comunicação, a proposta Rio450 pareceu atenuar o caráter impositivo de um símbolo que pretendia se tornar, ainda que de forma breve, uma representação de/para toda a comunidade.

### **Considerações Finais**

Procuramos neste estudo investigar os papéis desempenhados pelos públicos em projetos de identidade visual. Os exemplos apresentados, ainda que muito distintos em termos de objetivos, usos e temporalidades, foram úteis para relevar os papéis dos públicos como participantes centrais nos processos de construção e disputa de sentidos nas organizações.

No caso da marca Gap, verificou-se que os gestores desconsideraram os significados emocionais presentes na mente dos públicos e condensados em sua marca gráfica. A reação quase imediata demonstrou que a assinatura Gap, muito mais que um signo, era um símbolo que evocava uma série de associações, fazendo parte da vida de milhares de consumidores. A

duras penas, a organização compreendeu que sua marca evoluiu a ponto de tornar-se um ente maior do que a própria organização: um “concentrado de sentidos” operado por todo um ecossistema que, ao longo dos anos, sentiu-se autorizado a definir os seus rumos, incluindo os da sua identidade visual.

No caso da Rio450, o projeto incorporou a atitude informal e despojada atribuída ao carioca, e convidou o cidadão do Rio de Janeiro a “completar” a marca gráfica e construir a sua própria versão. Essa estratégia parece ter atenuado a resistência à imposição de um novo signo representativo de toda uma comunidade, ao passo em que também se mostrou adequada à exploração comercial, conforme os exemplos apresentados. Mesmo as apropriações críticas ou satíricas foram direcionadas não ao projeto em si, mas ao seu objeto (a cidade do Rio de Janeiro e os seus problemas), utilizando as próprias ferramentas oferecidas pelo sistema de identidade visual. Utilizando de toda a lógica do *branding*, a marca Rio 450 dialogou com diversos públicos, fortalecendo seu posicionamento de cidade espetáculo. Esse exemplo, ainda que de difícil replicação, ilustrou uma tentativa de tornar os projetos de identidade visual mais acessíveis e democráticos, entendendo os públicos não como receptores passivos, mas como atores estratégicos no processo de identificação.

Outros exemplos, como as atualizações propostas em marcas de organizações públicas ou os processos de *place branding* de cidades ou regiões podem ser igualmente elucidativos para compreender os processos de aceitação ou repulsa dos públicos às propostas de identidade visual.

Por fim, reflete-se sobre a ampliação do papel das identidades visuais e das marcas gráficas na gestão de marca contemporânea. Nesse contexto, uma marca gráfica não é apenas um signo, mas um suporte para a produção de sentidos que são constantemente ampliados, revisados, recriados, disputados entre todos os atores dentro e fora da organização. À medida em que as marcas almejam se tornar “cultura”, reverberando na mente e no coração dos seus públicos, elas se tornam mais suscetíveis a que essa cultura reinterprete, recrie, modifique, recombine e até mesmo rechace suas expressões visuais, em um contínuo jogo de (inter)influências.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional, In: *Organicom*. São Paulo, ano 4, n. 7, jun-dez/2007, p. 228-243.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone L. SOARES, Ana Thereza N. (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008a. p. 149-177.

\_\_\_\_\_. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. *Fronteiras-estudos midiáticos*, v. 10, n. 3, p. 193-200, 2008b.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 12 mar. 2022.

BARTHS, Geferson; BALDISSERA, Rudimar. Branding e a rede de organizações por articulação conceitual. *BrandTrends Journal*, v. 09, p. 70-86, 2015.

BARTHS, Geferson. Comunicação Organizacional e Branding: A rede de Organizações por Articulação Conceitual Braskem/Sustentabilidade. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGCOM/UFRGS, 2013, p. 49-60. Dissertação (Mestrado)

CAMPOS, Daniel. Gap: o logo e a marca. In: *Logobr*. Disponível em: <https://logobr.org/branding/Gap-o-logo-e-a-marca/>. Acesso em: 17 mai. 2022.

CARDOSO, Rafael. Design para um mundo complexo. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CHAVES, Norberto. La marca corporativa: gestión técnica del diseño de signos identificatorios institucionales. Buenos Aires: Paidós, 2008.

CRAMA Design Estratégico. Projeto RIO 450. Disponível em: <<http://www.crama.com.br/projetos/rio-450/>>. Acesso em 15 mai. 2022.

FOLLOW-UP: GAPGATE. Disponível em: <[https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/follow\\_up\\_gapgate.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/follow_up_gapgate.php)>. Acesso em 22 mai. 2022.

FOLLOW-UP: GAP, UNDO. Disponível em: <[https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/follow\\_up\\_gap\\_undo.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/follow_up_gap_undo.php)>. Acesso em 22 mai. 2022.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HENRIQUES, Márcio Simeone. As organizações e a vida incerta dos públicos. *Vertentes conceituais e metodológicas*, p. 119, 2017.

MANUAL DE APLICAÇÃO DA MARCA RIO450. Disponível em: <[https://www.rio450anos.com.br/wp-content/uploads/2018/03/manual\\_marca.pdf](https://www.rio450anos.com.br/wp-content/uploads/2018/03/manual_marca.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2022.

OLIVEIRA JUNIOR, Adilson Gonzales de. Design de marcas: 50 anos de projeto pela análise das marcas comemorativas para a cidade do Rio de Janeiro-1965 e 2015. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2018.

PESSÔA, L. A. G. de P., & MELLO, F. B. de. (2016). Imaginário e representação social da marca Rio na comemoração dos 450 anos da cidade: narrativas para o consumo turístico. Cadernos De Comunicação, 20(3). <https://doi.org/10.5902/2316882X22895>.

PEROTTO, Evandro Renato. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. In: Organicom. São Paulo, ano 4, n. 7, jun-dez/2007, p. 198-211.

RIO 450 DANOS: designer critica violência com intervenções na logo de aniversário da cidade. Disponível em <<https://blogs.oglobo.globo.com/gente-bona/post/rio-450-danos-designer-critica-violencia-com-intervencoes-na-logo-de-aniversario-da-cidade.html?fbclid=IwAR1AU20HJh-nSOYfDJiu85yj34PezVj8rrxoxb8im27PngAn3TFMJrrdtkY>>. Acesso em 24 mai. 2022.

SEMPRINI, Andrea. A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

STRUNCK, Gilberto. Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente os seus valores. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

TARNOVSKAYA, Veronika; BIEDENBACH, Galina. Corporate rebranding failure and brand meanings in the digital environment. Marketing Intelligence & Planning, 2018.