



UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

INSTITUTO DE ARTES

DEPARTAMENTO DE DESIGN

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

RODRIGO MARCOS DA COSTA BRAGA

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE VISUAL NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

RODRIGO MARCOS DA COSTA BRAGA

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE VISUAL NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação submetida à Universidade de Brasília como exigência do Programa de Pós-Graduação em Design, área de concentração em Design, Tecnologia e Sociedade, na linha de pesquisa em Design, Informação e Interação para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Virgínia Tiradentes Souto

Brasília
2023

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dB813 da Costa Braga, Rodrigo Marcos
A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE VISUAL NA MOTIVAÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA / Rodrigo Marcos
da Costa Braga; orientador Virgínia Tiradentes Souto. --
Brasília, 2023.
90 p.

Dissertação (Mestrado em Design) -- Universidade de
Brasília, 2023.

1. identidade visual. 2. comportamento. 3. motivação. 4.
organização pública. I. Souto, Virgínia Tiradentes, orient.
II. Título.

RODRIGO MARCOS DA COSTA BRAGA

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE VISUAL NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação submetida à Universidade de Brasília como exigência do Programa de Pós-Graduação em Design, área de concentração em Design, Tecnologia e Sociedade, na linha de pesquisa em Design, Informação e Interação para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Virgínia Tiradentes Souto

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Virginia Tiradentes Souto (orientadora)
PPG DIN/UnB

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva
PST/UnB

Profa. Dra. Luciane Maria Fadel
EGR/UFSC

Prof. Dr. Tiago Barros Pontes e Silva
PPG DIN/UnB

Brasília, agosto de 2023

*Ao meu pai e à minha avó, que já partiram deste plano,
e aos que ainda se encontram aqui comigo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Marcos Elísio e Maria Evani, em primeiro lugar, pela educação que me proporcionaram e por sempre terem respeitado as minhas escolhas. Aos amigos espirituais, aos meus irmãos, Luiz Vicente e Andiara, e aos amigos que me ajudaram a trilhar, sempre com serenidade, este caminho.

À minha orientadora da última especialização, Joana Bicalho, por ter me dado oportunidade de iniciar esse estudo há oito anos e ter me incentivado a continuá-lo. À minha orientadora do mestrado, Virgínia Tiradentes, pelos conselhos, direcionamentos e confiança que depositou em mim durante esses dois anos de estudo.

Por fim, mas não menos importante, ao meu marido Asdrúbal, que me incentivou, desde quando nos conhecemos, a continuar a minha pesquisa e que, pelo seu exemplo diário, me demonstrou o quanto o conhecimento liberta, une as pessoas e pode ajudar a humanidade.

RESUMO

A presente dissertação busca investigar se, no ponto de vista de dois grupos de funcionários do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, houve percepção de maior motivação para trabalhar, a partir da criação e implementação da identidade visual, concebida por um profissional de design, para o tema que atuam. Especificamente, buscou-se, por meio do arcabouço teórico, compreender os principais conceitos sobre motivação, bem como os processos cognitivos visuais que atuam na psique humana, de maneira a gerar sentimentos que levarão os indivíduos a agir mais motivados quando submetidos a alguma identidade visual (IV) em suas organizações. Também é relatada, na revisão de literatura, a importância das IVs e dos seus componentes para a criação de sentido nas organizações. Esta pesquisa é qualitativa e foram realizados dois estudos de caso com duas equipes do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, que tiveram a identidade visual do projeto que trabalham criada por um designer. Foi utilizado como instrumento metodológico para coleta de dados entrevistas semiestruturadas e, fundamentado na análise dos resultados obtidos pelas entrevistas e no estudo comparativo aos dois contextos pesquisados no ambiente organizacional, concluiu-se que houve um incremento motivacional no comportamento da maioria dos pesquisados pelo motivo de toda carga simbólica que a IV e o seu uso geraram nos indivíduos e nas equipes estudadas. De outra maneira, foi verificada a importância de valorização do papel estratégico do designer nas instituições públicas, uma vez que, apoiado nos resultados obtidos nos estudos de caso, é possível reconhecer o valor do trabalho técnico deste profissional para o incremento motivacional dos empregados do órgão pesquisado. Assim, tendo como base esta investigação e a análise entre os estudos de caso, verificou-se que houve maior motivação para trabalhar na maioria dos indivíduos das equipes pesquisadas, a partir da criação de IVs produzidas por profissionais de design na organização que atuam.

Palavras-chave: Identidade visual; comportamento; motivação; organização pública.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to investigate whether, from the point of view of two groups of employees of the Ministry of Environment and Climate Change, they perceived a higher motivation to work based on the creation and implementation of the visual identity conceived by a design professional for the issue they were working on. Specifically, using the theoretical framework, we sought to understand the key concepts related to motivation as well as the visual cognitive processes that occur in the human psyche to generate feelings that lead people to act more motivated when exposed to a visual identity (IV) in their organisations. The literature review also reveals the importance of IVs and their components in creating meaning in organisations. This research is qualitative and two case studies were conducted with two teams from the Ministry of Environment and Climate Change who had a designer create the visual identity of the project they were working on. Semi-structured interviews were used as a methodological tool for data collection. Based on the analysis of the results obtained through the interviews and the comparative study of the two contexts studied in the organisational setting, it was concluded that the behaviour of the majority of the interviewees experienced an increase in motivation due to the overall symbolic load that IV and its use generated among the individuals and teams studied. On the other hand, the importance of evaluating the strategic role of the designer in public institutions was confirmed, as the results of the case studies showed the value of the technical work of this professional in increasing the motivation of the employees of the institution under study. Based on this research and the analysis of the case studies, it was found that the motivation of most of the people in the teams studied increased due to the creation of IVs produced by designers in the organisation where they work.

Keywords: Visual identity; behaviour; motivation; public organisation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria do filtro de Broadbent.....	24
Figura 2: Grade de estados de necessidade de Batey	34
Figura 3: Conceito, logomarca da ENEEI e aplicação da identidade visual em materiais promocionais.....	40
Figura 4: Nuvem de palavras.....	51
Figura 5: Conceito, logomarca do SisGen em cores e aplicação da identidade visual em materiais promocionais.....	53
Figura 6: Nuvem de palavras.....	68
Figura 7: Árvore máxima de similitude.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sentimentos relatados pelos entrevistados nos momentos antes da IV e depois da IV.....	46
Tabela 2: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso.....	48
Tabela 3: Percepção dos entrevistados e em relação ao ministério quando a IV foi implementada.....	61
Tabela 4: Sentimentos relatados pelos entrevistados nos momentos antes da IV e depois da IV.....	63
Tabela 5: Usos da IV que tiveram mais impacto no trabalho.....	64
Tabela 6: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso.....	65
Tabela 7: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso.....	72
Tabela 8: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso.....	74
Tabela 9: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso.....	76

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	16
1.1 Modelos de classificação das teorias da motivação.....	16
1.2 Da Aprendizagem Social à Teoria Social Cognitiva	18
1.2.1 A Teoria Social Cognitiva.....	19
1.3 Processos cognitivos e mudança de comportamento	23
1.3.1 A atenção e a percepção	23
1.2.2 Representação mental, imagem e símbolo.....	26
2. IDENTIDADE VISUAL E A CRIAÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.1 O Sistema de Identidade Visual e o alcance dos objetivos organizacionais	28
2.2 A IV e a construção de sentido	30
2.3 A criação de sentido para ação nas organizações.....	33
3. ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIA NACIONAL DE ESPÉCIES EXÓTICAS INVASORAS	40
3.1. A Identidade Visual da Estratégia Nacional de Espécies Exóticas Invasoras	41
3.2. Método	42
3.3. Resultados	43
3.3.1 Motivação a partir da aprovação da IV	43
3.3.2 Motivação ao longo do uso da IV	44
3.3.3 Qualificação do sentimento para com o trabalho antes e depois da produção da IV	45
3.4 Discussão.....	46
3.5 Considerações finais do estudo de caso 1.....	50
4. ESTUDO DE CASO: SISTEMA NACIONAL DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO GENÉTICO E DO CONHECIMENTO TRADICIONAL ASSOCIADO	53
4.1. A Identidade Visual do Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado - SisGen	54
4.2. Método	55
4.3. Resultados	57
4.3.1 Percepção a partir do uso da IV	57
4.3.2 Alteração da relação com o ministério a partir do uso da IV.....	58
4.3.3 Qualificação do sentimento para com o trabalho antes e depois da produção da IV	58
4.3.4 Motivação a partir da aprovação da IV	59

4.3.5 Motivação ao longo do uso da IV	59
4.3.6 Usos da IV que tiveram mais impacto no trabalho	60
4.4 Discussão.....	61
4.5 Considerações finais do estudo de caso 2.....	66
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO	69
5.1 Método	71
5.2 Análise dos resultados em comum	71
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXO 1	89
ANEXO 2	90

INTRODUÇÃO

A identidade visual (IV) e seus componentes, como marca, símbolo, logotipo e cores, frequentemente, têm sido estudados na literatura pelo viés da sua influência no comportamento do consumidor. O ambiente organizacional, de outra maneira, também sofre alterações comportamentais pela instituição de IVs. Referências textuais retratam de maneira tímida esta influência interna, enquanto são ainda mais escassas bibliografias que tratam do impacto da identidade visual na mudança de comportamento dos funcionários.

De outra maneira, o autor deste trabalho pode verificar quando atuou como coordenador do núcleo de criação da assessoria de comunicação do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima que havia manifestações positivas, tanto por parte de funcionários e de chefias, quanto à maior disposição para trabalhar, com o início do uso da identidade visual criada por um designer do núcleo para uma ação, programa e/ou evento que faziam parte.

Portanto, os feedbacks relatados anteriormente aguçaram a curiosidade do autor, que iniciou uma pesquisa para averiguar se havia maior motivação por parte dos funcionários, mas a partir da visão das suas chefias. O resultado e análise deste estudo resultou em um trabalho de conclusão de curso¹ de uma especialização, a qual indicava que, do ponto de vista das chefias, houve maior motivação para trabalhar nas equipes que dirigiam.

Contudo, nas considerações finais do trabalho, foi indicado pelo autor que seria necessário, em um estudo futuro, examinar se, pelo ponto de vista dos funcionários, também haveria percepção de maior motivação para trabalhar com a instituição da IV. Desse modo, como forma de colaborar para o melhor entendimento desta lacuna de conhecimento, o presente estudo buscará responder o seguinte problema de pesquisa: os funcionários de uma organização pública percebem maior motivação para trabalhar quando é criada uma identidade visual para a agenda que atuam?

¹ Trabalho de conclusão de curso, com o título "Identidade Visual no Serviço Público e a Percepção da Motivação nas Equipes", apresentado ao final da especialização *lato sensu* em Gestão da Comunicação, em 2016, promovido pela instituição de ensino UniCeub, e orientado pela Prof^a. Dr^a. Joana Bicalho.

Assim, de forma a responder à pergunta de pesquisa acima, este estudo possui como objetivo geral investigar se, no ponto de vista de dois grupos de funcionários do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, houve percepção de maior motivação para trabalhar, a partir da criação e implementação da identidade visual, concebida por um profissional de design, para o tema que atuam.

Pretende-se, também, como objetivos específicos:

1. investigar os sentimentos, em relação ao trabalho, que são percebidos pelos funcionários antes e após a instituição da IV;
2. verificar se há percepção de maior motivação para trabalhar, pelos integrantes das equipes pesquisadas, a partir da criação da identidade visual e ao longo do seu uso;
3. verificar se há relação entre os sentimentos relatados e, caso seja confirmado o objetivo anterior, a maior motivação relatada com a criação da IV;

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, onde foi realizado estudo de caso comparativo entre duas equipes que tiveram identidades visuais produzidas para suas agendas de trabalho no Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima.

Dessa forma, a fim de colaborar para o melhor entendimento do fenômeno, este estudo contou com entrevistas semiestruturadas como instrumento metodológico principal para coleta de dados. Já para análise dos dados foram utilizadas como ferramentas a pesquisa bibliográfica, nuvens de palavras e a análise de similitude.

A partir da pesquisa bibliográfica buscou-se relatar os trabalhos e teorias mais relevantes para o desenvolvimento do arcabouço teórico da dissertação, de forma a criar uma base de fundamentação conceitual sobre: a motivação e suas origens; os processos cognitivos visuais que agem na mudança de comportamento; a identidade visual e a sua influência na mudança de comportamento nas organizações; o papel estratégico do designer para a mudança de comportamento dos colaboradores.

Outra técnica de pesquisa privilegiada nesta pesquisa foi a da entrevista semiestruturada. Este instrumento de coleta de dados dá mais liberdade para os entrevistados e permite a obtenção de informações mais aprofundadas de cada participante "a partir de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento", relatam Laville e Dionne (1999, p. 188).

Já a nuvem de palavras foi utilizada nesta pesquisa como ferramenta auxiliar na análise de conteúdo dos estudos de caso, com o objetivo de reforçar os resultados

obtidos pelas entrevistas: “Quanto mais a palavra é utilizada, mais chamativa é a representação dessa palavra no gráfico. As palavras aparecem em fontes de vários tamanhos e em diferentes cores, indicando o que é mais relevante e o que é menos relevante no contexto.” (VILELA et al., 2020, p.3).

Também, no intuito de enriquecer a análise comparativa dos estudos de caso, foi realizada a análise de similitude, um instrumento de análise de dados de corpus textuais, executado por meio do software Iramuteq², que classifica os vocábulos de uma produção discursiva tendo como base o coeficiente de semelhança, de forma a permitir a organização dos elementos da representação vocabular, com o objetivo de tornar mais compreensível os sentidos e o grau de conexão entre os termos posicionados no sistema periférico e no sistema central da árvore de similitude, relata Alves-Mazzotti (2007).

A presente pesquisa contribui para a identificação da influência motivacional para trabalhar por equipes de órgãos públicos a partir do emprego de identidades visuais para suas ações e programas. Além disso possibilitará a discussão sobre o papel estratégico das identidades visuais produzidas por profissionais de design e a profissionalização deste núcleo de trabalho dentro das instituições públicas.

Finalmente, a divisão textual desta dissertação segue a seguinte lógica: o primeiro capítulo apresenta a conceituação de motivação, os seus modelos teóricos, a Teoria Social Cognitiva, os processos cognitivos e sua relação para a mudança de comportamento dos sujeitos. Já o segundo capítulo trata do arcabouço teórico sobre identidade visual, a mudança de comportamento nas organizações e o papel do designer nas organizações. O terceiro capítulo conta com a descrição e a análise dos resultados do primeiro estudo de caso. Já o segundo estudo de caso é relatado e tem a análise dos seus resultados reportados no quarto capítulo. O quinto capítulo, por sua vez, tratará da análise e comparação dos dois casos e a discussão dos resultados obtidos nos estudos de caso. No sexto e último capítulo, a partir das conclusões alcançadas no capítulo anterior, são feitas as considerações finais.

² IRaMuTeQ é um software livre ligado ao pacote estatístico R para análises de conteúdo, lexicometria e análise do discurso. Foi desenvolvido pelo Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales da Universidade de Toulouse. Fonte: Wikipédia

1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A discussão deste capítulo se inicia pela busca da compreensão de alguns motivos que levam o ser humano a agir. "Um motivo é uma força consciente ou inconsciente que incita a pessoa a agir ou, algumas vezes, a não agir. Nesse sentido, os motivos são causas (...)", definiu Lefrançois (2009, p.339).

Estas causas, segundo o mesmo autor, são as forças ou os agentes responsáveis por produzir uma ação ou um efeito. Dessa forma, a fim de estudarmos a motivação humana ou, de forma precisa, a motivação do ambiente organizacional, devemos estudar os agentes e as forças que causam esse comportamento.

A palavra motivação tem sua origem do latim *motivus*, que significa mover. Gondim e Silva (2004, p. 145) explicam que o termo assumiu o significado de "tudo aquilo que pode fazer mover, que causa ou determina alguma coisa ou o fim ou razão de uma ação."

Portanto, a teoria da motivação equivaleria a uma teoria da ação, que concerne tanto às razões quanto às causas da ação humana. De outra forma, o comportamento dos indivíduos, como relatam Gondim e Silva (2004), é influenciado pelo contexto e por múltiplas causas, de forma que pesquisas sobre motivação passaram a considerar aspectos biológicos, culturais, históricos, sociológicos e psicológicos, no intuito de utilizar diversos critérios de mensuração que sustentassem a complexidade que abarca o tema e que amplificassem o entendimento sobre a conduta humana.

Ademais, profissionais e estudiosos de variadas especialidades e áreas de conhecimento se debruçam para compreender esse processo psicológico básico. Outrossim, ao entender o funcionamento da motivação, a ciência estará mais próxima de validar o comportamento dos indivíduos, principalmente no ambiente de trabalho, foco desta pesquisa.

1.1 Modelos de classificação das teorias da motivação

Diante dessa multiplicidade de causas para explicar a motivação humana, este estudo utilizará do arcabouço teórico advindo dos estudos da motivação no contexto das organizações formais de trabalho, no sentido de balizar os modelos e as

teorias da motivação que serão utilizados como base teórica para a compreensão das causas e razões para a mudança de conduta dos funcionários nas organizações.

São três os principais modelos de classificação das teorias da motivação oriundos da literatura do comportamento organizacional. O primeiro, definido por Campbell, Lawler e Weick (1970), é uma classificação unidimensional, que divide as teorias da motivação em dois grupos - as de conteúdo e as de processo. As teorias de conteúdo definem a motivação humana a partir das suas carências e necessidades. Dessa forma, buscam explicitar quais são as diferentes necessidades que guiam as ações dos homens, com vistas a sua satisfação.

Já nas teorias de processo, a motivação é relacionada com os processos de tomada de decisão, nos quais "estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais", concluem Gondim e Silva (2004, p.148).

O segundo modelo de classificação é bidimensional e foi proposto por Thierry (1994). Além da contraposição entre as teorias de conteúdo e de processo, o autor incluiu a dimensão de antagonismo entre reforço e cognição. As teorias que enfatizam o reforço para a motivação defendem que os fatores externos, que ocorrem depois da ação do indivíduo, podem aumentar a probabilidade da repetição desta conduta, ou seja, motivar a sua repetição.

De outra maneira, as teorias que se baseiam na cognição focam no entendimento dos fatores internos das pessoas, dos seus desejos, intenções e metas, que as motivam e as orientam para ações futuras.

O último e terceiro modelo é teorizado por Kanfer (1992). Nele, a autora hierarquiza as teorias da motivação de acordo com os conceitos mais próximos ou distantes da ação. Assim, a importância de cada teoria será dada conforme a sua repercussão ativa "na orientação da mudança de ação da pessoa; ou seja, uma teoria da motivação aumenta sua importância na proporção em que oferece perspectivas de intervenção para reorientação da ação individual", esclarecem Gondim e Silva (2004, p.149).

Tendo compreendido os modelos que abarcam as principais teorias motivacionais explanadas por estudiosos do comportamento humano, este estudo fará um recorte de duas teorias, enquadradas no terceiro modelo estudado, que se relacionam diretamente com o objeto desta pesquisa, de forma a criar uma base de argumentação teórica que auxiliará na análise e na compreensão dos resultados

provenientes das intervenções realizadas com os servidores e as respectivas identidades visuais das ações que atuam.

1.2 Da Aprendizagem Social à Teoria Social Cognitiva

A motivação entendida como um processo básico, explicam Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.216, tradução nossa), "pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas".

Tal comportamento é almejado por dirigentes de organizações e empresas para com seus funcionários, uma vez que, a princípio, altos níveis de motivação melhoram o desempenho e garantem ganhos de produtividade, esclarecem Gondim e Silva (2004). Assim, apesar de muitos estudos terem como objetivo relacionar os conceitos de motivação, vontade, metas e ação, na prática, essa relação não é tarefa fácil, evidenciam Ambrose e Kulik (1999) e Eccles e Wigfield (2002).

Dessa forma, a fim de compreender as origens teóricas que definem os construtos acima e relacioná-los aos objetivos desta pesquisa, este estudo tomará como base teórica a teoria Sociocognitiva, definida por Bandura (1986), e que busca vincular os objetivos e os alvos da ação à autoeficácia e à autorregulação, processos que geram e fazem perdurar a motivação.

Inicialmente, a teoria Sociocognitiva é tratada como uma expansão dos pensamentos trazidos por Bandura em sua teoria anterior, a da Aprendizagem Social, a qual pode "se referir ao processo pelo qual aprendemos (um processo que envolve, especificamente, interação social) ou ao produto da aprendizagem (isto é, a aprendizagem de comportamentos socialmente adequados).", revela Lefrançois (2009, p.373).

Ainda, segundo o autor, a escola, a família, os meios de comunicação, a igreja, entre outros são os principais agentes de socialização, que irão transmitir o que é socialmente aceitável. Além disso, esses atores também definirão a cultura humana ao transmitirem para as crianças costumes, crenças, valores, hábitos e outras características exteriores.

A esta teorização primária trazida por Bandura foi dado o nome de aprendizagem social pela imitação ou aprendizagem por observação, que em parte foi derivada da teoria da imitação de Miller e Dollard (1941), a qual se inspirava em aspectos da teoria da redução de impulso de Hull (1952), cientista do comportamento behaviorista que defendia que a resposta a impulsos específicos seria o comportamento. Sendo que esses impulsos se conectam aos estímulos e, ao reduzir o impulso, o estímulo seria eliminado. Ao final, este processo seria reforçador, o que resultaria na aprendizagem.

Contudo, Bandura modificou a construção teórica de Miller e Dollard, uma vez que aboliu o componente de redução do impulso, pois verificou que qualquer organismo vivo apresenta muitos comportamentos que, aparentemente, não buscam reduzir ou acabar com a estimulação.

A base conceitual de Bandura é oriunda da teoria do condicionamento operante de B.F Skinner, a qual relata que a aprendizagem decorreria do aumento da probabilidade de uma resposta emitida (operante) por causa dos eventos ou reforçadores, ou seja, "as consequências do comportamento que determinam a probabilidade de o comportamento ocorrer de novo", esclarece Lefrançois (2009, p.110).

1.2.1 A Teoria Social Cognitiva

A partir do arcabouço conceitual da Aprendizagem Social, Bandura decidiu ampliar essa teoria quando admitiu a importância de processos cognitivos nos indivíduos, como a antecipação e a imaginação: "as pessoas possuem capacidades autoreflexivas e autorreativas que lhes permitem exercer algum controle sobre seus pensamentos, sentimentos, motivação e ações" Bandura (1991a, p.248, tradução nossa).

Desse modo, surgiu a Teoria Social Cognitiva (TSC), que tem como principal alicerce o processo da autorregulação ou do autodirecionamento. Os sistemas autorregulatórios, elucidada Bandura (1991a), são mediadores dos efeitos da maioria das influências exteriores, além de fornecerem subsídios para a compreensão de ações intencionais realizadas pelos indivíduos, entre elas a motivação. Ademais, por meio do exercício antecipação dos pensamentos, as pessoas se motivam e orientam suas ações de forma proativa e antecipatória:

A maior parte do comportamento humano, sendo propositivo, é regulado pelo pensamento antecipatório. A perspectiva do tempo futuro se manifesta de diversas maneiras. As pessoas formam crenças sobre o que podem fazer, antecipam as prováveis consequências, estabelecem metas para si mesmas e planejam os cursos de ação que provavelmente produzirão os resultados desejados. (BANDURA, 1991a, p.248, tradução nossa)

A autorregulação não atua pela simples vontade do indivíduo, mas por meio de um conjunto de três subprocessos cognitivos que necessitam ser desenvolvidos, segundo Azzi et al. (2021), com vistas à mudança autodirigida. São eles a auto-observação, o julgamento e as autorreações.

A auto-observação é a primeira etapa para a identificação das causas que afetam o comportamento individual. A auto-observação, entretanto, não se trata de uma simples auditoria mecanizada da performance individual, relata Bandura (1991a). Este subprocesso, se caracteriza pelo monitoramento dos aspectos mais relevantes que a pessoa deseja redirecionar e é responsável por avaliar as mudanças que ocorrem no comportamento, bem como fornecer informações imprescindíveis para a implementação de padrões de desempenho com base na realidade de cada ser.

Já o segundo subprocesso, o julgamento, ocorre quando as informações oriundas da auto-observação são julgadas "de acordo com padrões pessoais estabelecidos, para que possam servir de orientações para as mudanças autodirigidas", revelam Azzi et al. (2021, p.91).

No entanto, estes padrões pessoais, que cada pessoa utiliza para julgar suas realizações, são concebidos de forma social. Segundo Bandura (1986), são exemplos da construção dos princípios individuais a partir da interação social as experiências diretas e vicárias, ou seja, de outros indivíduos, a influência das reações de indivíduos que são tratados como modelo de ação e o aprendizado de valores coletivos, de suporte mútuo.

De outro modo, as pessoas além do julgamento originário dos padrões pessoais, também podem julgar as próprias ações tendo como base a realização de outros indivíduos. Assim, o desempenho do outro passa a ser referência para o comportamento individual. Azzi et al. (2021, p.92) exemplificam que são necessários três tipos de informação para que essa comparação ocorra: o padrão pessoal de julgamento; o nível de realização pessoal; e a realização de outras pessoas.

Este processo de autoavaliação gera o ambiente propício para o último subproduto cognitivo oriundo da autorregulação - a autorreação do comportamento,

que ocorre a partir da avaliação da pessoa entre a condição almejada (objetivo) e a atual conduta e desempenho reais. Como resultado desta medida há o desencadeamento de reações emocionais e afetivas (autorreação), que serão mais ou menos intensas a depender do resultado obtido pelo julgamento, relatam Gondim e Silva (2004).

Portanto, diante do exposto por Bandura (1986; 1991a) e do conceito de autorregulação, base da Teoria Social Cognitiva, é possível dizer que as pessoas fazem planos para si mesmas e estabelecem objetivos de curto, médio e longo prazos que possam ser monitorados e guiados. Esta capacidade de autodirecionamento, ou seja, do monitoramento e direcionamento do próprio pensamento e comportamento gera motivação para as realizações pessoais.

Bandura (1991b) também esclareceu que há diversos mecanismos autorregulatórios que operam em sincronia para gerir a autorregulação da motivação e do funcionamento sociocognitivo. Isto posto, de acordo com a TSC, a motivação se relaciona com três tipos de eventos: os de base biológica, os de base em incentivos sociais e os de base cognitiva.

Os eventos de base biológica dizem respeito às reações fisiológicas e celulares do corpo a algum acontecimento do ambiente, de forma a possuir uma função de realização ou de proteção. Por outro lado, a motivação que tem origem em incentivos sociais se relaciona à reação do outro, como quando alguém ou um grupo elogia ou repreende um indivíduo.

A terceira e última classe de eventos que se relacionam com a motivação são os de origem cognitiva, nos quais os indivíduos se motivam por meio do pensamento antecipatório. "Neste tipo de motivação as pessoas antecipam resultados para as próprias ações, traçam metas e objetivos pessoais, e planejam os caminhos necessários para alcançarem os resultados esperados" esclarecem Azzi et al. (2021, p.89).

Também, as mesmas autoras elucidam que o pensamento antecipatório se transforma em incentivos e ações regidos pelos mecanismos de autorregulação, de maneira a direcionar os indivíduos a agirem de forma proativa, visto que boa parte do comportamento humano é direcionada a objetivos e a resultados futuros.

Outro mecanismo importante de autodirecionamento relatado por Bandura (1986) e que possui forte impacto no sentimento, pensamento, ação e motivação humanos é a autoeficácia. Gondim e Silva (2004, p.158) explicam que "a autoeficácia

é a expectativa de que se pode alcançar com sucesso uma ação, que trará resultados positivos para a pessoa."

Assim, as crenças de autoeficácia se referem às percepções de que o indivíduo e a coletividade são capazes de agir e de que as pessoas podem controlar, mesmo que parcialmente, a si mesmas e o ambiente que as rodeiam, com vistas a atingir objetivos, sejam pessoais e/ou coletivos (AZZI et al., 2021).

Todavia, essas crenças não são imutáveis e nem inatas, como se fizessem parte da personalidade da pessoa, elas são desenvolvidas como um resultado da relação entre fatores ambientais, comportamentais e pessoais, os quais são mutáveis e dinâmicos.

Neste sentido, Bandura (1997) relata que esses três fatores, em conjunto, afetam a interpretação cognitiva dos indivíduos, a qual decorre do pensamento reflexivo e do processamento cognitivo da informação, em relação às suas experiências diretas e das que viveram de forma coletiva.

Dessa maneira, a autoeficácia seria o mais eficaz dos mecanismos de mudança de comportamento, segundo Bandura (1991a, p.257, tradução nossa), pois ela atua sobre "as crenças das pessoas sobre suas capacidades de exercer controle sobre seu próprio nível de funcionamento e sobre os eventos que afetam suas vidas.". O autor ainda reitera que as crenças dos indivíduos em sua eficácia influenciam as suas aspirações, as escolhas que fazem, o esforço que é mobilizado para enfrentar desafios, a resiliência diante a dificuldades, contratempos e até a vulnerabilidade à depressão, dentre outros fatores.

Por consequência, as crenças de eficácia determinam boa parte da operação das subfunções do sistema autorregulatório, uma vez que a autoeficácia afeta o automonitoramento e o processamento cognitivo de diferentes aspectos do estabelecimento de metas, do desempenho de uma pessoa e os resultados que decorrem deles. Assim, quanto mais capazes as pessoas se julgam, maiores são os objetivos que estabelecem para si mesmos e mais comprometidos se tornam para com eles, esclarece Bandura (1991a).

Em resumo, a Teoria Social Cognitiva preconizada por Bandura, mapeia dois componentes responsáveis pelo êxito no alcance de objetivos individuais e coletivos: a autorregulação, por meio dos seus subprocessos (auto-observação, julgamento e autorreação), e a autoeficácia. Estes construtos, conforme já citado, são influenciados por fatores de personalidade e contextuais. Logo, "para que uma pessoa seja capaz

de regular suas ações e ficar motivada, é importante que ela esteja atenta aos aspectos relevantes de sua conduta.”, evidenciam Gondim e Silva (2004, p.157).

Finalmente, o próximo tópico buscará ampliar o embasamento teórico deste estudo, haja vista que é necessário compreender o funcionamento do processamento cognitivo da informação, em especial os processos da atenção e percepção, pois, no caso do objeto desta pesquisa, estes processamentos se relacionariam diretamente com o sentido da visão, à medida que o uso da identidade visual atuaria como um estímulo ambiental para a criação de sentido e, em decorrência, geraria a antecipação de pensamento nos funcionários da instituição pesquisada, o que resultaria em maior motivação para trabalhar.

1.3 Processos cognitivos e mudança de comportamento

Imagens e símbolos influenciam o comportamento dos indivíduos quando a percepção visual, função cognitiva responsável por assegurar a sobrevivência da humanidade (EYSENCK, 2017), é ativada no cérebro humano e, a partir desse especializado processamento cognitivo, o sujeito é motivado a agir.

Strunck (2012) corrobora com a problematização do presente trabalho, no sentido de que a sociedade contemporânea está cada mais influenciada pelos símbolos visuais, por meio da visão, e menos pelos sinais auditivos e olfativos:

“Em se tratando de comunicação somos cada vez mais uma civilização visual. O homem moderno, concentrado em cidades, que infelizmente apresentam índices cada vez mais altos de poluição, vai a largos passos perdendo os sentidos da audição e do olfato, e privilegiando a visão. Assim, este sentido, o mais imediato e rico, independentemente do tipo de cultura que tenhamos, é indispensável à nossa comunicação.” (STRUNCK, 2012, p.74)

1.3.1 A atenção e a percepção

Até o indivíduo chegar à ação ou no caso do objeto deste estudo, à motivação para trabalhar, é necessário que haja o processamento da informação. Eysenck (2017, p.2) relata que a formatação desse processo, adotado pela maioria dos estudiosos da cognição, faz uma analogia entre a mente e o computador, além de ser composto das seguintes etapas:

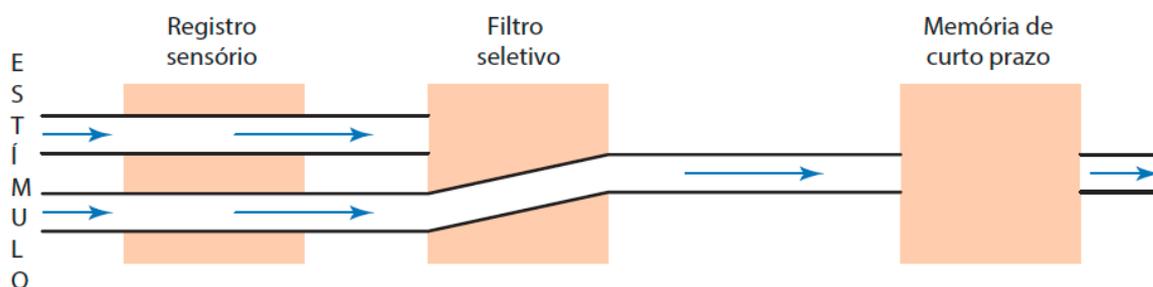
“Um estímulo (um evento ambiental, como um problema ou uma tarefa) é apresentado. Isso provoca a ocorrência de determinados processos cognitivos, e esses processos, finalmente, produzem a reação ou a resposta desejada.”

Ainda, de acordo com esta abordagem inicial proposta pelo autor, seriam quatro processos cognitivos desencadeados pelo estímulo. O primeiro seria a atenção, o segundo a percepção, em seguida viriam os processamentos de pensamentos e, por último, a decisão. O teórico e pesquisador do design da informação, Petterson (2020), relata que a atenção nos torna receptivos a uma informação específica no nosso ambiente. Segundo o autor, entre os muitos estímulos do contexto em que estivermos, nós sentimos, ouvimos, vemos, cheiramos, sentimos o gosto e prestamos atenção a um estímulo de cada vez.

Portanto, nossos receptores sensoriais, por meio dos sentidos, captam a energia física do meio ambiente e a traduzem em “impulsos elétricos que são processados pelo cérebro”, explica Batey (2010, p.99). Todavia, esses sinais não são compreendidos pelos indivíduos como energia pura, mas os interpretamos como objetos, pessoas ou ameaças, por meio do processo da percepção, que será explicado em detalhes a seguir.

Broadbent (1958) elucida que ocorre uma seleção inicial, por meio de um filtro (Figura 1), no início do processamento da atenção, que permite a entrada de informação de um estímulo ou mensagem, com base em suas características físicas, que ficará armazenada na memória de curto prazo. O outro estímulo, que não passa pelo filtro seletivo, permanece por pouco tempo no registro sensorio e depois descartado, a não ser que rapidamente seja dada atenção a ele.

Figura 1 - Teoria do filtro de Broadbent (1958)



Fonte: Adaptado de Broadbent (1958)

Outrossim, Petterson (2020) reitera que em qualquer situação há mais estímulo do que podemos nos atentar e transferir para a memória de curto prazo. Dessa forma, de acordo com a teoria do filtro, ilustrada acima, o indivíduo seleciona

os dados e informações que serão processados em um momento posterior, de maneira a ignorar o restante.

Além disso, o início deste processo pode ser explicado pela teoria do processamento pré-atento, a qual determina quais objetos visuais serão oferecidos à atenção do sujeito de acordo com as suas características que são processadas de forma pré-atenta e podem ser categorizadas de acordo com a sua cor, forma, movimento e posição espacial.

Já a percepção ocorre quando um animal ou uma pessoa obtém informações do mundo exterior, como as citadas acima, por meio de diferentes processos, ressalta Petterson (2020). Portanto, todo ser vivo necessita perceber o seu ambiente e as mudanças que ocorrem nele, ou seja, o processo cognitivo perceptual organiza e analisa as informações que chegam até os sujeitos pelo processo cognitivo da atenção.

Gonbrich (1981, p.281) reforça o argumento de que a evolução natural das espécies programou os indivíduos biologicamente, de maneira que estes tiveram que perceber os elementos que seriam mais vantajosos para a sua sobrevivência:

“Nós não tratamos o nosso mundo de forma neutra. Como ocorre com animais, a sobrevivência do ser humano também depende de coisas e signos reconhecíveis que lhe são de grande significado. Dessa forma, fomos programados de tal maneira a procurarmos objetos que nos são necessários ou perniciosos e cujas configurações nos agradam mais do que outras. Positivamente, a nossa capacidade de reconhecer um objeto parece estar ligada à sua relevância biológica, o que faz com que, nos objetos que nos são importantes do ponto de vista biológico, baste uma vaga semelhança para provocar essa reação.”

Assim, a experiência prévia do indivíduo e o contexto no qual está inserido são importantes fatores para a percepção do conteúdo imagético, uma vez que o sistema perceptivo busca reconhecer padrões e combiná-los em algo que tenha significado para o sujeito, ou seja, é um processo completamente caracterizado pela subjetividade. Ademais, os significados e interpretações que são atribuídos aos estímulos sensoriais percebidos pelo indivíduo originam-se de sentimentos e sistemas de crenças que são, invariavelmente, influenciados pela cultura, esclarece Batey (2010).

1.2.2 Representação mental, imagem e símbolo

Santaella e Nöth (2020) elucidam que tão antigos quanto a filosofia cognitiva são os modelos de representação mental do conhecimento. Ainda, de acordo com as autoras, esses modelos podem ser externalizados pelos indivíduos de quatro formas diferentes: como símbolos; imagens; estados neurofisiológicos; e ideias no sentido de uma matéria mental estruturada.

De outra forma, conforme relatam Santaella e Nöth (2020, p.28), “imagens não eram, para Platão, o resultado da percepção (aisthesis), mas tinham sua origem na própria alma”. No entanto, segundo as autoras, Aristóteles, também filósofo grego, dava maior relevância às imagens no processo do pensamento, além de ter defendido que não é possível termos pensamento sem imagens. Já Thomas Hobbes, filósofo inglês que viveu entre os séculos XVI e XVII, postulou que o símbolo é uma forma de representação mental.

Ademais, a indagação sobre a origem da representação mental das imagens na ciência cognitiva estabeleceu uma controvérsia entre dois diferentes modelos cognitivos de processamento de informação. “Uns consideram todo pensamento como codificado simbolicamente, enquanto outros aceitam o pensamento em forma de imagens”, explicam Santaella e Nöth (2020, p.32).

Apesar desse desalinhamento, estes modelos denominados simbólicos e proposicionais da representação mental do mundo, de forma visual e não visual, concordam que as imagens não são depositadas de maneira icônica, mas sim no formato de “símbolos digitais elementares, dos quais se originam redes de sistemas simbólicos através de regras de combinações.” (SANTAELLA E NÖTH, 2020, p.32).

Outros estudiosos buscaram entender a influência das imagens no ideário do ser humano e como ele é influenciado pelos símbolos:

“A linguagem da imagem, usando a presença sugestiva, concreta, cômoda e persuasiva do quali-signo icônico, apoia-se na ideia de que as imagens são forças psíquicas e simbólicas que podem ser mais fortes que as experiências que chamamos reais. As mutações psicológicas que a formação visual provoca nos fruidores da imagem vão repercutir no campo sociológico, criando uma nova forma de estar no mundo e de viver.” (BASTOS; FARINA; PEREZ, 2006, p.10)

Barry (1998) aprofunda essa discussão, uma vez que distingue dois sistemas mentais independentes, um que sente e outro que pensa. Dessa maneira, é possível entender o motivo de as imagens, muitas vezes, influenciarem os indivíduos tanto a

nível emocional quanto a nível holístico. Contudo, ele afirma que algumas imagens são processadas somente de forma emocional e outras são analisadas.

De acordo com a teoria racional, as pessoas julgam as coisas de forma equilibrada e, então, decidem conscientemente pela verdade ou pela lógica. Entretanto, Barry apontou que a resposta emocional ocorre antes da racional e isto “torna provável que grande parte da cognição seja, na verdade, racionalização para tornar a resposta emocional inconsciente aceitável para a mente consciente.”, explica Petterson (2020, p.251, tradução nossa).

Diante do exposto, é possível alçar o entendimento de que o envolvimento sentimental do indivíduo para com a imagem que o atinge ou, no caso desta pesquisa, da IV que foi concebida para o seu tema de trabalho está diretamente relacionada com os processos cognitivos originados pelo sentido da visão - modalidade mais importante dos sentidos, segundo Eysenck (2017), uma vez que existe "mais córtex dedicado a ela do que a qualquer outra modalidade sensorial".

De outra forma, Bandura (1986) relatou que a capacidade de ação intencional e proposital está enraizada na atividade simbólica. A IV, ao representar cognitivamente no presente, as metas, objetivos e eventos futuros da ação organizacional para a qual foi concebida, acaba por se converter em símbolo, um elemento motivador e regulador do comportamento.

Por meio desse controle antecipatório, o comportamento é dirigido por objetivos conhecidos, trazidos à realidade pela identidade visual, e não por um estado futuro incerto e obscuro. Assim, a causa da ação reside na premeditação e nos mecanismos autorreguladores pelos quais ela é traduzida em incentivos e guias para a ação intencional, no caso deste estudo, para a motivação.

Por fim, o próximo capítulo conceituará identidade visual, os seus principais componentes e funções, de forma a incrementar o entendimento sobre quando a ação para o futuro passa a ser simbolizada por indivíduos e grupos em organizações por meio do uso de IVs e, como consequência, gera maior motivação para o trabalho.

2. IDENTIDADE VISUAL E A CRIAÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES

A princípio, qualquer elemento físico ou virtual que possa ser identificado visualmente possui uma identidade visual. Peón (2003, p.11) explica que a IV é “o que singulariza visualmente um dado objeto; é o que o diferencia dos demais por seus elementos visuais.” Devido à nova dinâmica comercial que vem se estabelecendo no mundo, desde a revolução industrial, o uso de sistemas de identidade visuais por corporações, “além de uma forma de identificação, torna-se uma questão de necessidade para a empresa se destacar em meio a tantos concorrentes”, explicam Nery e Pelissari (2016, p.64).

Assim, elementos gráficos devem ser reunidos, de maneira harmônica, por meio do trabalho técnico realizado pelo profissional de design, para a concepção da identidade visual: nome ou ideia representados visualmente, de maneira a criar uma diferenciação mediante seus componentes visuais singulares, caracterizados por um logotipo (i.e. parte nominal da logomarca, constituída por tipos), símbolo, cores e tipografia (STRUNK, 2012).

2.1 O Sistema de Identidade Visual e o alcance dos objetivos organizacionais

De forma isolada, contudo, estes itens não formam um sistema, uma unidade visual. Isto só é possível quando os elementos visuais “possuem uma unidade, caracterizada pelo claro estabelecimento de elementos que o singularizam e pela repetição organizada e uniforme destes itens”, relata Peón (2003, p.7), de maneira a criar pregnância, ou seja, ser reconhecido por seu público-alvo a partir do uso sistemático da IV.

O uso constante e uniforme desses itens gráficos corporativos em diversos veículos é dado o nome de Sistema de Identidade Visual (SIV). Dessa maneira, o SIV é formado pelas aplicações ou veículos que externalizam os elementos da identidade visual e que são regrados por esta.

Peón (2003, p.15) define o SIV como um “sistema de normatização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, através do seu aspecto visual. Este objeto pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço.”.

Também, tanto os indivíduos quanto as organizações necessitam de valores, explica Ind (2007), mas estes devem ser compatíveis entre a organização e os seus empregados, a fim de que seja gerado uma sensação de bem-estar e valorização na instituição. Ademais, os funcionários, a partir do uso da IV, se sentirão mais confiantes, à medida que os valores intangíveis da marca estiverem em consonância com os valores individuais de cada funcionário.

Dessa forma, os elementos chave que compõem a IV devem ser desenvolvidos pelo designer a partir dos resultados de uma série de etapas que tornam possível a conversão de valores intangíveis, como sua reputação, crença, confiança e história, em valores tangíveis, como, por exemplo, o seu logotipo, símbolo, cores, embalagens, sinalização, entre outros.

Tais unidades visuais tangíveis da identidade visual devem cumprir requisitos estéticos, práticos e simbólicos para que representem a marca com eficiência (SZABLUK e LINDEN, 2018), de maneira a levar os indivíduos a desenvolver um vínculo emocional com a ação, programa e empresa para qual a identidade visual foi concebida, explica Park et al (2013).

As pessoas em geral, elucida Ind (2007), na maior parte do tempo fazem suposições com base em informações imperfeitas e em uma série de fatores racionais e emocionais. Também, quanto mais o indivíduo pensa que conhece algo, mais confortável se sentirá. Contudo, este não é um processo puramente racional onde se pode quantificar os benefícios oriundos dessa maior percepção de algum contexto ou ação.

Dessa maneira, uma IV racionalmente e emocionalmente construída deve fornecer uma aproximação com a realidade organizacional. Logo, se os sinais tangíveis e intangíveis projetados pela identidade visual forem comprovados pela experiência real, a ansiedade do indivíduo é reduzida pela sua vivência diária com a IV e, no caso de organizações, os empregados podem passar a confiar na marca e até tornarem-se defensores dela (IND, 2007).

Por fim, a IV, além de ser reconhecível e confiável por todos na organização, deve conter em si uma promessa de melhor desempenho. Contudo, a ideia de motivar para trabalhar os funcionários a partir da IV pode parecer simples, mas é difícil de se concretizar na prática, pois não pode ser ordenada, nem controlada. Portanto, a criação de qualquer identidade visual nas organizações deve envolver ideias racionais

e, ao mesmo tempo, emocionais, de forma a entusiasmar os funcionários e ajudar a alcançar os objetivos organizacionais.

2.2 A IV e a construção de sentido

O poder dos símbolos, relata Wheeler (2012), está na sua habilidade de gerar lembranças, causar emoções e promover o reconhecimento daquele serviço ou produto que foi alvo da produção gráfica. Também, segundo Park et al. (2013), fortes respostas afetivas e comportamentais podem ser provocadas por símbolos com o design visual atraente.

A marca, portanto, passa a exercer um papel além da mera identificação de um signo, lugar ou produto. Ela, segundo Perotto (2007, p.129), "ampliou e aprofundou de modo considerável as funções que desempenha, se inserindo e acelerando aqueles processos de que participa". Por isso, as IVs produzidas por profissionais de design, criadas a partir de técnicas e métodos já testados e aprovados pelo mercado, têm mais chance de colaborar para que as marcas se tornem mais vívidas nas mentes dos indivíduos nas organizações, pois facilitam a formação de atitudes favoráveis e a recuperação de memória.

Outrossim, Wheeler (2012, p. 21) esclarece que "a identidade que funciona procura comunicar com clareza a proposta de valor exclusiva de uma empresa". A autora, portanto, destaca a importância estratégica da identidade visual para a construção da consciência e a compreensão holística de uma organização e dos seus pontos fortes. Um exemplo dado por ela é que os comunicados da empresa contêm um poderoso sinal a respeito do foco e objetivos da instituição, a partir da instituição da IV e da coerência visual, que é captada tanto pelo público externo quanto pelo interno.

Pettersson (2020) também afirma que as mensagens visuais estimulam tanto as respostas intelectuais e emocionais, de forma que elas nos fazem sentir e pensar. Para o autor, as mensagens visuais são uma poderosa forma de comunicação e um número grande de decisões são tomadas com base em representações gráficas.

Logo, de acordo com De Toni (2009), muitas dessas decisões tomadas pelos indivíduos no ambiente externo e interno da organização dependerão da imagem que tiverem dela. Estas escolhas também podem gerar uma variedade de comportamentos dentro da empresa, como, por exemplo: a motivação para o trabalho

bem-feito; a disposição para a cooperação nas equipes; o empenho dispensado para alcançar objetivos organizacionais; o posicionamento favorável na disseminação de uma imagem positiva; e a colaboração e solidariedade em momentos de crise.

Além disso, quanto maior for a frequência que os funcionários forem expostos ao significado simbólico e ao apelo estético de uma marca, maior o comprometimento deles com a empresa, de forma que os indivíduos, segundo Park et al. (2013, p.4, tradução nossa), “ganham valor e prazer adicionais por estarem próximas de uma marca com a qual compartilham uma auto conexão”. Os mesmos autores relatam que esse impacto positivo de um logotipo torna-se latente quando a IV ajuda os indivíduos em diferentes tarefas e problemas, o que colabora para a construção de um relacionamento mais profundo entre a instituição e seus empregados.

Batey (2010, p.41) elucida que para alcançar o sucesso “as marcas dependem da capacidade de atender às diversas necessidades dos consumidores”. No caso desta pesquisa, iremos tratar como consumidores, os integrantes das equipes em organizações, alvos da IV, uma vez que estes tornam-se beneficiários internos do uso da logomarca e, assim, atuam como porta-vozes e propagadores internos e externos das suas virtudes e deficiências.

Sendo assim, segundo Batey (2010), os estados de necessidade do consumidor, formados por carências utilitárias, experimentais, de identidade e emocionais, devem ser supridos em sua totalidade ou em grande parte pelos benefícios funcionais, sensoriais/experimentais, expressivos e emotivos da marca, a fim de obter o comportamento esperado do público-alvo.

Ademais, estas necessidades encontram-se em fluxo constante e “são influenciados diretamente pelo contexto e pela situação em que o indivíduo se encontra: a atmosfera, o meio ambiente e o próprio humor, atitude e sentimentos pessoais – o que podemos chamar de estado de humor do indivíduo” (BATEY, 2010, p.40).

Outras quatro funções benéficas do uso de sistemas de identidade visual podem ser verificadas no dia-a-dia das organizações, explica Peón (2003). A primeira diz respeito à diferenciação do objeto, alvo da identidade visual, em relação a seus pares, ou seja, a partir da diferenciação visual promovida pela instituição da IV, o processamento cognitivo, realizado pela percepção visual, resguarda, ainda que não seja de maneira integral, o reconhecimento instantâneo e a individualização da marca em relação aos concorrentes.

Já a segunda função do uso das IVs diz respeito à transmissão de um ou mais conceitos, com o objetivo de persuadir. Dessa forma, a depender da atividade-fim da empresa, alguns conceitos são mais importantes que outros e devem ser incorporados à imagem corporativa, como a sua posição de mercado, história e o público-alvo.

A terceira função diz respeito à associação da marca aos conceitos segurança, organização, univocidade, solidez e planificação. De acordo com Peón (2008, p.19), “em qualquer organização, estes valores são fundamentais – porque é isso que as torna instituições, e não iniciativas individuais ou passageiras”. A IV “organiza, planifica, dá unidade e, com isso, transmite uma imagem de solidez e segurança” (PEÓN, 2008, p.20).

Assim, a transmissão correta desses conceitos, com um mínimo de consistência, tanto para o público externo quanto para o interno, colabora para a difusão das ideias de coletividade e perenidade – essenciais para o fortalecimento institucional.

Por fim, a última função da IV relatada pela autora é promoção da institucionalização, ou seja, a partir da boa projeção e implementação de sistemas de identidades visuais, a organização “passa a ter uma imagem própria e independente, que é diferente e superior à imagem isolada que possa ser veiculada por seu proprietário, seu funcionário ou qualquer outro indivíduo que esteja ligado a ela.” (PEÓN, 2008, p.21).

De Toni (2009) corrobora também com a problematização do presente trabalho, no sentido de que tanto a identidade quanto a imagem para ele são processos de construção de sentido, sendo que a identidade organizacional é uma construção simbólica de si mesma, ou seja, é um conjunto de associações tácitas e explícitas que ajudam a criar uma relação entre a instituição e o usuário interno e externo, de forma que desta associação pode nascer uma proposta de valor que compreende benefícios emocionais, funcionais e de autoexpressão (AAKER, 2007).

De outra forma, a imagem organizacional pode ser definida como as interpretações de uma dada realidade. De Toni (2009, p.235) explica: “as imagens constituem um dos materiais intelectuais mais importantes do homem, sendo capazes de influenciar e direcionar o seu comportamento”.

A imagem organizacional, assim, é considerada importante para o funcionamento de uma organização por estar relacionada às reações expressas em atitudes e comportamentos dos membros da organização. Possui, portanto, impacto

afetivo, pois, ao informar sobre as características de uma organização, pode estimular e manter alianças entre suas equipes, potenciais membros e stakeholders.

Contudo, nem sempre é possível contar com o comportamento colaborativo por parte dos empregados no momento da implementação de uma nova IV. Nery e Pelissari (2016) relatam que uma das organizações pesquisadas no seu estudo enfrentou barreiras para a incorporação da identidade visual pela cultura dos funcionários, que não compreendiam a relevância da comunicação da IV e não recepcionaram o seu advento com entusiasmo.

Apesar dessa situação adversa, o empresário, proprietário da empresa pesquisada, relatou às autoras que a nova identidade visual teve resultados positivos para o seu negócio:

“Quando uma nova IVC foi implantada, isso impactou grandemente a empresa, não somente em razão da exigência de um novo comportamento dos funcionários, mas também da reestruturação do negócio, com a incorporação de novas áreas de atuação.” (NERY E PELISSARI, 2016, p.72)

2.3 A criação de sentido para ação nas organizações

O estudo das mudanças comportamentais dentro de organizações pode ser entendido por teorias da área do Comportamento Organizacional que exemplificam o modo que a gestão de marcas dentro das organizações influencia positivamente a motivação para trabalhar dos seus colaboradores.

De Toni (2009, p.238) defende que a gestão consciente da imagem corporativa, pensada e planejada dentro da instituição, pode ajudar a refletir a sua identidade "com coerência e propriedade em toda e qualquer manifestação dessa organização, seja nas suas campanhas externas, seja nos pequenos gestos de todos os dias, com os públicos externos e internos."

Entretanto, para que as atitudes dos colaboradores sejam compatíveis com a identidade institucional, externalizada visualmente por meio da IV, é necessário que haja uma compatibilidade entre os valores da empresa e dos funcionários. Sujchaphong et al. (2015) afirmam que as organizações devem ter como base, nas suas atividades, os valores organizacionais da marca, a fim de estimular seus funcionários a apoiarem a imagem organizacional a partir das suas atitudes.

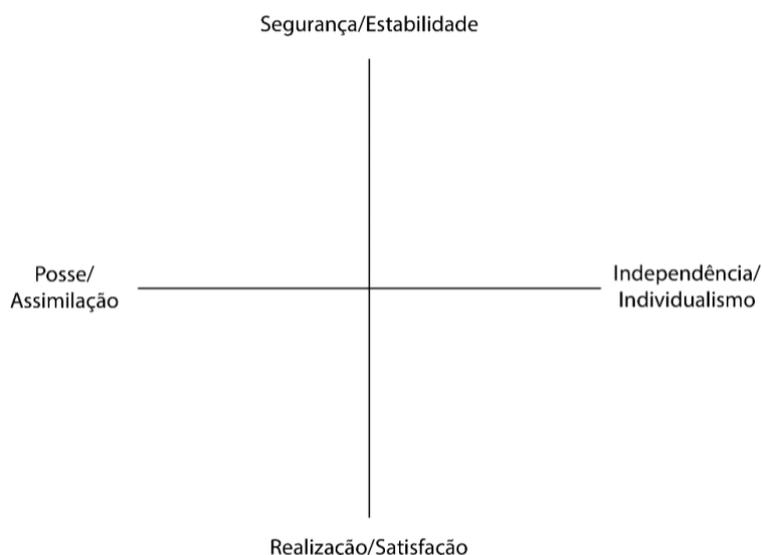
Abordagens como a de Kaltiainen et al. (2020) sugerem, a partir da teoria da ampliação e construção teorizada por Fredrickson (1998 e 2001), que as mudanças

comportamentais positivas no trabalho e as avaliações de mudança podem espiralar. Portanto, por meio de relacionamentos recíprocos, durante um evento de mudança organizacional em desenvolvimento, como o que será estudado por esta pesquisa, pode ocorrer o reforço positivo de atitudes que podem se espalhar na organização.

Segundo Batey (2010), Sigmund Freud, pai da psicanálise, e Abraham Maslow, psicólogo e criador da hierarquia de necessidades, conceberam teorias distintas sobre a motivação, mas que guardam uma característica em comum – a complexidade da psique humana. O autor explica, ainda, que uma parte do ser humano quer ser aceito, pertencer a algo, a uma comunidade, já a outra almeja a autorrealização, o individualismo e a independência.

Outrossim, os indivíduos têm necessidade de segurança, ou seja, permanecer na zona de conforto e em contato com aquilo que é familiar e rotineiro. Contudo, também desejam “a excitação potencial e com a recompensa de correr risco e dar vazão às ambições, de desafiar o status quo (...)” (BATEY, 2010, p.45). Isto posto, estas quatro necessidades instintivas podem ser posicionadas em dois eixos, de maneira a obtermos o gráfico dos estados de necessidade (Figura 2).

Figura 2 - Grade de estados de necessidade por Batey (2010)



Fonte: Adaptado de Batey (2010)

Dessa maneira, é possível fazer uma relação entre o gráfico acima e o momento de vida de cada sujeito, uma vez que os indivíduos estão constantemente negociando entre os estados opostos, conforme relata Batey (2010, p.45):

“Quando as pessoas partem em busca de seu caminho, experimentam algo novo ou tentam dar vazão ao próprio potencial, suas ações são motivadas pelas necessidades e desejos representados pelo quadrante inferior direito. Pelo menos temporariamente, essas necessidades estão prevalecendo sobre as de segurança, de conformismo e de se ater ao caminho já marcado, que vão obrigar a psique a procurar algum tipo de equilíbrio.”

Indo além, caso a identidade visual criada na organização gere uma carga simbólica nos funcionários que corresponda a um dos quadrantes da figura 2, os empregados sentirão uma atração natural por aquela IV, a depender do seu grau de necessidade individual. É possível, dessa maneira, relacionar a figura 2 e a interpretação feita por Batey (2010) com o objeto de estudo desta pesquisa, ou seja, caso haja essa compatibilidade entre a IV e o momento de vida do empregado, provavelmente haverá maior motivação para trabalhar.

Assim, para que os estados de necessidade dos empregados sejam correlatos ou semelhantes com a IV produzida pela instituição, é necessário que o papel estratégico do design seja valorizado dentro da organização. Gerentes e líderes devem ser os primeiros a compreender que a identidade ou as identidades criadas por profissionais de design para suas ações e corporações tornam-se um estandarte dos objetivos, da cultura e da identidade empresarial que se almeja alcançar e/ou que se deseja propagar para o público interno e externo.

Van Riel (1995) cita três fatores que afetam a identidade corporativa – comportamento, comunicação e simbolismo. Sendo que a IV se enquadra como representante dominante do simbolismo nas corporações, segundo o autor. Portanto, caso haja algum descompasso entre as atitudes desejadas pela alta administração no nível operacional, será necessário readequar a IV novamente.

De outra forma, podemos notar que o gerenciamento da IV deve ser algo constante nas empresas, a fim de assegurar a sua consistência de uso e de comunicabilidade. Van der Bosch et al. (2004) esclarece que esse monitoramento deve ser realizado principalmente no nível operacional, pois, conforme relatam Melewar e Saunders (1998), é neste estágio que pode ser notada, de maneira mais clara, uma relação positiva entre o grau de padronização e a eficácia percebida dos elementos na projeção da identidade visual na organização pelos seus empregados.

Apesar dessa preocupação estratégica para assegurar a unicidade da IV ao longo do tempo e do seu uso na instituição, Dowling (1994) afirma que a importância da identidade visual fica em segundo plano quando se comparado com as atitudes,

produtos e serviços que empresa oferece ou a maneira com que ela se comunica com seu público-alvo e stakeholders.

2.4 O designer e a criação de sentido nas organizações

O advento da sociedade de marca vem demonstrando que as marcas têm o poder de transformar tanto as organizações que as desenvolvem quanto os estilos de vida dos indivíduos que as consomem. Este contexto aliado à fusão visual que a coletividade vive atualmente, por meio das mídias sociais, websites, filmes, fotografias, logos, etc, fez emergir um novo grupo profissional nas organizações – empregados fixos de comunicação e consultores externos, explica Kornberger (2011).

Os designers gráficos, dessa forma, ocupam uma posição central dentro desse grupo, relatam Moldenæs e Pettersen (2021), uma vez que é provável que sejam:

“(...)o grupo mais profissionalizado dentro de uma comunidade de especialistas que pode ser vagamente denotada como a profissão de comunicação. Os designers gráficos representam uma nova forma de trabalho especializado que prolifera na chamada economia do conhecimento.” (MOLDENÆS e PETERSEN, 2021, p.185, tradução nossa)

O papel do designer torna-se, assim, imprescindível quando há a necessidade de um planejamento e uma execução profissional da identidade visual nas organizações, ou seja, cada elemento constituinte da IV – marca, ambiente, produto/serviço e comunicação – será pensado para indicar o estilo da organização, de forma a transmitir significados que representam o material simbólico que dá sentido ao propósito da organização (ALMEIDA, 2009).

Também, o profissional de design, como criador e muitas das vezes um dos funcionários mais inovadores dentro da instituição, deve ser valorizado, a fim de garantir que o uso desses elementos constituintes da IV mantenham a uniformidade no uso diário nas organizações, pois “será necessário um esforço e um conhecimento técnico maior para a manutenção da unidade em todos os subsistemas – ou seja, cada uma das aplicações – que formam o sistema.”, explana Peón (2003, p. 11).

Logo, quanto mais aplicações forem necessárias em uma IV, mais complexo será o sistema de identidade visual e, dessa forma, o designer deverá estar atento e empoderado para agir, fiscalizar e intervir quando necessário, a fim de resguardar a integridade da marca.

Gemser et al. (2011) reitera que a instituição, quando envolve o designer na produção da identidade visual corporativa, de forma a solicitá-lo aplicações mais complexas, como, por exemplo, em websites, contribui para a melhora da imagem corporativa. O incremento financeiro das empresas também pode ser verificado, segundo as autoras, quanto mais experimental e inovativo for o trabalho demandado para o designer.

De outro modo, Szabluk e Linden (2018) retratam o papel multifacetado do profissional de design, presente atualmente em algumas organizações, e que o leva a colaborar em outras dimensões que vão além da concepção de IVs:

“Designers atuam nesse processo não somente na concepção e representação gráfica aplicada ao desenvolvimento de identidades visuais, interfaces, embalagens e outros pontos de contato, mas também na construção de uma linguagem que traduz os valores da marca em elementos tangíveis que se manifestam em três dimensões: na dimensão visual (em componentes gráficos que identificam e representam a marca), na dimensão verbal (no nome da marca, uso de narrativas e tom de voz) e na dimensão sensorial (nas formas, texturas, sons, aromas, e na projeção de experiências).” (SZABLUK e LINDEN, 2018, p.470)

Franzato (2011) elucida, também, que a posição do designer hoje vai além dos níveis operacionais nas corporações. O profissional de design atua, principalmente nas organizações do setor terciário e manufatureiras, em níveis estratégicos e até da administração empresarial, com vistas a exercer um papel inovador.

Esse conceito, também conhecido como “inovação dirigida pelo design”, explica Verganti (2009), tem por base a habilidade do designer ser o representante das corporações na sociedade e, dessa forma, colaborar para o intercâmbio de significados, linguagens, tecnologias e know-how. Assim, o objetivo desses processos de inovação que são direcionados pelo design é:

“(…) a definição de novos cenários de atuação competitiva para empresas e outras organizações. Tais processos visam ao encontro de um ponto de vista inédito, alternativo ou futuro, sobre os contextos de atuação competitiva das empresas, e à geração de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam se esse ponto de vista fosse aplicado. O objetivo final é identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização.” (FRANZATO, 2011, p.52)

Na visão do diretor do centro Philips Design, Stefano Marzano (2007), a contribuição consistente do design nos processos de inovação empresariais depende de um olhar a longo prazo, que busque ir além dos apelos comerciais: “Negócios e

design necessitam encontrar um objetivo comum que vai além do presente, além do temporário – um objetivo que vai além de uma transação particular ou de um produto específico” (MARZANO, 2007, p.2, nossa tradução)

Outrossim, Franzato (2011) reitera que esta nova forma de desenvolver produtos e serviços, tendo o design como centro das atenções, quebrou paradigmas e fez com que houvesse uma reformulação geral da atuação das organizações no mercado e na sociedade.

Dessa maneira, o papel estratégico do profissional de design nas organizações nesta dissertação é destacado como uma força motriz não só para uma melhor comunicação, mas como um auxiliar na mudança de mindset e de comportamento nas empresas.

Petterson (2020, p.55, tradução nossa) corrobora com essa visão tática do designer, pois acredita que “ele tem que identificar problemas de comunicação e de informação, a fim de criar planos, com esquemas e especificações, para resolver os problemas. Ele ou ela pode, muitas vezes, trabalhar como gerente de projeto”.

Logo, quando as empresas dão liberdade aos designers para explorar conceitos e ideias, que vão além do escopo do projeto, maior será a performance positiva da organização, explicam Gemser et al. (2011). Esta autonomia dada aos profissionais pode resultar em benefícios a longo prazo, uma vez que as suas ideias podem originar novas oportunidades para o desenvolvimento futuro de projetos.

Portanto, segundo as autoras, quanto mais os designers se envolverem no desenvolvimento da identidade visual corporativa, melhor também serão os resultados em termos da percepção e aprimoramento da imagem organizacional.

Nery e Pelissari (2016, p.72) confirmaram, a partir da pesquisa que realizaram em micro e pequenas empresas, que “o envolvimento dos designers no desenvolvimento da identidade visual contribuiu de forma positiva para que ela fosse incorporada mais facilmente pela empresa”.

Nesse sentido, o trabalho do designer nas organizações deve gerar consequências positivas para a organização e seus funcionários, uma vez que “o design esteticamente agradável pode influenciar a usabilidade, criando uma resposta emocional positiva, que, por sua vez, aprimora as habilidades cognitivas das pessoas” (YABLONSKI, 2020, P. 75).

O referencial teórico deste capítulo destacou a identidade visual, sua origem e elementos constitutivos, bem como de que forma ocorre a construção de sentido a

partir da criação de uma IV e a maneira que as organizações podem gerar, internamente, sentido para a ação por meio da carga simbólica que é gerada pelos elementos visuais constituintes da IV, quando esta é usada de maneira uniforme na instituição.

Também foi demonstrado a importância estratégica do profissional de design para a consecução dos objetivos organizacionais, uma vez que o designer possui a formação e a técnica necessárias para tornar valores intangíveis, tanto da instituição quanto dos funcionários, em valores tangíveis, a partir da escolha racional de cores, formas, símbolos e tipologias que compõem a IV.

Ante às teorias apresentadas, esta pesquisa buscará um melhor entendimento quanto a influência das IVs na motivação para trabalhar por equipes no serviço público. Nos capítulos à frente, serão explicitados, detalhados e analisados os resultados das intervenções efetuadas com duas equipes do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. São dois estudos de caso, nos quais foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes dos grupos pesquisados, a fim de verificar o objetivo geral deste estudo.

3. ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIA NACIONAL DE ESPÉCIES EXÓTICAS INVASORAS

Com o intuito de explorar a associação do sistema de identidade visual na motivação dos empregados, foi realizado o estudo de caso da identidade visual da Estratégia Nacional de Espécies Exóticas Invasoras - ENEEI (Figura 3). O projeto, iniciado em 2018 no Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima e que terá duração de 12 anos, foi escolhido para ser analisado por esta pesquisa por atender os pressupostos do estudo e pela maior facilidade de o autor deste trabalho em ter acesso à equipe entrevistada, bem como aos dados e histórico referentes à produção da identidade visual. O caso, o método do estudo, os resultados e a discussão estão descritos a seguir.

Figura 3: Conceito, logomarca da ENEEI e aplicação da identidade visual em materiais promocionais



Fonte: Manual de Identidade Visual da ENEEI

3.1. A Identidade Visual da Estratégia Nacional de Espécies Exóticas Invasoras

A Estratégia Nacional de Espécies Exóticas Invasoras tem por objetivo controlar ou erradicar espécies exóticas invasoras, além de orientar a implementação de medidas para evitar a introdução, a dispersão e reduzir significativamente o impacto de espécies exóticas invasoras sobre a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos brasileiros. A ENEEI está organizada em seis componentes que visam o desenvolvimento da gestão e do manejo de espécies exóticas no Brasil. Também foi criado um Plano de Implementação, que integra a Estratégia Nacional, no qual constam ações prioritárias que estão distribuídas em seis componentes que direcionam a Estratégia.

O sexto componente da Estratégia, que tem como tema a “Educação Ambiental e Comunicação”, busca desenvolver iniciativas de educação ambiental e comunicação para diferentes públicos sobre espécies exóticas invasoras e seus impactos. Ainda, um dos objetivos específicos deste componente é propor e implementar ações e estratégias de comunicação, de forma a colaborar para a sensibilização do público em geral para o tema.

Dessa maneira, a fim de iniciar a consecução desta ação e pela necessidade de divulgar a ENEEI, foi sugerida, pela equipe de funcionários responsáveis pela agenda no órgão público, a criação da identidade visual da Estratégia Nacional. O designer responsável pelo trabalho de produção da identidade, autor deste estudo, também atuava no departamento e tinha vasta experiência no campo da criação de logomarcas e identidades visuais corporativas, uma vez que ele atuou como coordenador do núcleo de criação da assessoria de comunicação da instituição antes de fazer parte do quadro de funcionários do departamento responsável pela agenda de espécies exóticas.

Como início do processo de produção da logomarca, foi realizada reunião de briefing com a equipe, a fim de obter as diretrizes, expectativas de resultados, impressões tangíveis e intangíveis de significação objetiva e subjetiva que o profissional deveria levar em consideração ao produzir a identidade visual. Após, houve a produção de duas propostas distintas, com base nas observações feitas pelo grupo na etapa anterior. Uma delas foi a escolhida, por unanimidade, pelos integrantes da equipe. Ainda, no encontro, foram solicitadas algumas mudanças pontuais na

identidade visual aprovada, por exemplo, nos tons de cor de algumas formas do símbolo.

Para a finalização do processo de produção da IV, houve a produção e a apresentação do Manual de Identidade Visual da ENEEI, onde constam todas as regras de aplicação da logomarca, como tipologia padrão e secundária, versão horizontal e vertical da marca, paleta de cores, grid de aplicação, variações em um tom de cor e em escala de cinza, assim como as proibições de uso e aplicação da logo.

Dessa maneira, adiante, com o intuito de investigar se houve alguma modificação no comportamento dos integrantes da equipe de exóticas invasoras, com da instituição da IV da ENEEI, o presente estudo fará uma análise empírica, a partir de uma entrevista semiestruturada das respostas dadas pelo grupo para os questionamentos levantados pelo pesquisador (Anexo 1).

3.2. Método

A fim de verificar pressuposto de maior motivação dos funcionários para o trabalho, a partir da implementação da identidade visual da Estratégia Nacional de Espécies Exóticas Invasoras – ENEEI, foi selecionado como procedimento metodológico a realização de entrevistas semiestruturadas com todos os cinco integrantes da equipe de espécies exóticas do departamento de espécies do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima.

Todas as entrevistas foram realizadas via Google Meet e, com a anuência de cada um dos participantes, houve a gravação do encontro. Nove perguntas foram divididas em três blocos temáticos, cada um integrado por três questões. No primeiro bloco, denominado “A escolha da IV”, buscou-se entender qual foi a percepção de cada entrevistado sobre os aspectos do processo de produção da logomarca (briefing, aprovação e entrega final) e as características tangíveis e intangíveis da logo escolhida que influenciaram na aprovação da identidade visual.

Já no segundo bloco, “O uso da logomarca ao longo do tempo e a mudança de comportamento”, as perguntas buscaram compreender se houve alguma alteração na motivação da equipe de exóticas invasoras desde a criação da marca, em julho de 2020, e ao longo do seu uso, até março de 2022, mês da realização das entrevistas. O último bloco, “O impacto da IV em agentes fora da equipe”, procurou verificar se, na

opinião dos entrevistados, houve algum impacto no departamento de espécies e nos stakeholders da Estratégia Nacional a partir da instituição da logomarca.

Dos cinco participantes, somente um não participou do processo de produção da logomarca, uma vez que ele passou a integrar a equipe no final do ano de 2020, quando a identidade visual já havia sido instituída. Assim, devido à ausência desse histórico, este indivíduo foi convidado a participar de um estudo piloto integrado pelos dois últimos blocos de perguntas que foram aplicados aos outros entrevistados e que não tinham relação direta com o processo de aprovação da IV, etapa que este indivíduo não presenciou. De outra forma, para os fins de mensuração de resultados, foram descartadas as respostas da entrevista piloto.

A seção seguinte apresenta os resultados das entrevistas sobre os questionamentos realizados no bloco 2: “O uso da logomarca ao longo do tempo e a mudança de comportamento”, que teve por objetivo examinar a motivação e sentimentos dos entrevistados em situações temporais específicas, foco desta pesquisa.

3.3. Resultados

Com o intuito de não identificar os entrevistados, será utilizada a denominação de cada um pelas letras do alfabeto A, B, C e D. Em seguida, serão explicitadas as principais ideias de cada integrante, de forma a realçar as semelhanças e diferenças entre as suas respostas. O bloco de perguntas buscou verificar se os entrevistados perceberam alguma mudança de comportamento ao longo do tempo com o uso da IV aprovada para a Estratégia. A seguir, os resultados estão divididos por pergunta.

3.3.1 Motivação a partir da aprovação da IV

A primeira pergunta, procurou detectar se a motivação dos integrantes da equipe de exóticas foi, de alguma forma, influenciada quando a identidade visual foi aprovada. Os participantes B, C e D confirmaram a influência na motivação a partir da instituição da logomarca. O entrevistado B, por sua vez, confirmou sua maior motivação pela percepção de que a agenda de trabalho ganhou mais profissionalismo com o advento da logo. Como exemplo, ele citou os e-mails e comunicados que foram enviados com a aplicação da IV.

Maior motivação pela percepção de mais profissionalismo também foi notado pelos entrevistados C e D. O primeiro relatou que o tema ficou mais evidenciado, pois os materiais de divulgação são marcados e tarimbados com a identidade construída. O pesquisado, por fim, explanou que o tema com IV transmite a impressão de maior seriedade, competência e de um lastro temporal de duração maior para o projeto, se comparado com uma agenda que não possui uma marca instituída. Além disso, segundo ele, a IV traz uma força implícita para a agenda e a profissionaliza.

O participante D acrescentou que a beleza da marca e o trabalho de diagramação dos materiais melhoraram os produtos da ENEEI e, assim, deram maior impressão de importância e de profissionalismo para a agenda, o que o motivou mais. Ele também citou que, a partir do momento no qual a logo é aplicada em diversos materiais da agenda, a IV se fortalece e traz um sentimento de pertencimento.

Já o entrevistado 'A' expôs que a sua motivação profissional não foi alterada, apesar de confessar que houve um despertar de interesse e motivação para a realização de trabalhos rotineiros, como o envio de e-mails para os colaboradores da Estratégia Nacional, uma vez que antes da IV o leiaute das mensagens eletrônicas era sem graça e isso mudou com a logomarca, pois agora há mais destaque nas peças que encaminha para os parceiros.

3.3.2 Motivação ao longo do uso da IV

A segunda pergunta deste bloco buscou examinar se, ao longo de um ano e meio de uso da logomarca, os indivíduos se sentiram mais motivados. Os entrevistados B e D sentiram-se mais motivados neste período. O participante B disse que a sua motivação surge da associação que ele faz da logomarca com a agenda de trabalho.

De outra forma, os pesquisados A e C disseram que não perceberam mais motivação. Todavia, o entrevistado A relatou que a IV despertou, trouxe mais ânimo e deixou mais chamativa a comunicação da ENEEI. Ainda, o entrevistado C disse que tem dificuldade para responder à pergunta, visto que muitos fatores influenciaram na sua motivação desde que a marca foi lançada. Contudo, ao analisar o contexto geral, ele não se sentiu mais motivado, pois a conjuntura atual do país parece desfavorável à motivação. Por outro lado, segundo o pesquisado C, caso não tivesse ocorrido a produção da logomarca da Estratégia, provavelmente a sua motivação teria caído

mais ainda. Portanto, a IV funcionou como um anteparo, um paraquedas, um amortecedor para atenuar a sua queda de rendimento e esses pequenos ganhos que a agenda obteve ao longo do período geraram alguma motivação, mas a dele continua decaindo.

3.3.3 Qualificação do sentimento para com o trabalho antes e depois da produção da IV

A terceira e última pergunta do bloco buscou qualificar a motivação dos integrantes da equipe antes e depois da produção da logomarca. Os quatro integrantes demonstraram visões diferentes sobre esta questão. O entrevistado A expôs que, antes da produção da IV, tudo era “preto e branco”. Depois, segundo ele, a marca trouxe mais vida e destaque para a comunicação da ENEEI. O entrevistado B, por sua vez, confessou que achou o seu trabalho mais “chique” com o advento da logomarca. Outra impressão relatada por ele é que a logomarca trouxe um aspecto de maior duração e solidez para o projeto, ou seja, é como se houvesse, na sua visão, a aprovação da instituição para esta agenda de trabalho e que, por isso, transmitisse a percepção de que o projeto fosse perdurar por mais tempo e não se extinguiria repentinamente.

Ainda, o participante C disse ter sentido uma sensação maior de profissionalismo com a instituição da IV, principalmente pelo motivo de anteriormente a agenda ter ficado abandonada. Depois da retomada da agenda e da produção da marca, ele notou que o tema ganhou a impressão de maior seriedade, profissionalismo e longevidade. Também, na visão do entrevistado e que corrobora com a opinião do participante B, a construção da IV ajuda a enraizar a agenda, pois a logo traz uma impressão de ser mais difícil de ser abandonada pelo órgão. Dessa forma, a marca agiria como uma âncora que leva seriedade para o tema.

O pesquisado D, por fim, revelou que havia um sentimento de maior amorismo antes da logomarca e que, agora, a estratégia possui uma paleta de cores que deixa todos os materiais mais bonitos. Isto inclusive, segundo ela, fortalece a relação com os parceiros, que acabam por notar a mudança e percebem com mais seriedade a agenda.

3.4 Discussão

Iniciamos esta seção pela interpretação das respostas do último bloco de perguntas. Em seguida, analisaremos os dois primeiros blocos de maneira conjunta. Tal ordenação ocorre com intuito que ocorra a concatenação lógica dos argumentos, de forma que o terceiro bloco de perguntas demonstre a causa do fenômeno relatado nos outros blocos – a motivação para trabalhar.

A tabela 1 demonstra os sentimentos relatados pelos entrevistados antes e depois da criação da identidade visual para a ENEEI. No entanto, primeiramente, é necessário esclarecer que o termo sentimento, neste trabalho, é definido como:

“uma qualidade exterior (cor, luz, cheiro) ou um compositório de qualidades exterior ou interior (uma visão ou lembrança de plenitude na dor ou de frêmito no regozijo) que excita a mente, produzindo como efeito tão somente uma qualidade de sentimento absorvente e absoluta na faísca forado-tempo do lapso em que dura” (SANTAELLA E NÖTH, 2020, p. 63)

É possível, dessa forma, identificar que houve a citação de sentimento positivos, como “destaque”, “solidez”, “profissionalismo” e “seriedade”, pelos integrantes da equipe quando questionados sobre os seus sentimentos depois do processo de aprovação da IV.

Tabela 1: Sentimentos relatados pelos entrevistados nos momentos antes da IV e depois da IV

Sentimentos dos funcionários

PARTICIPANTES	Antes da IV	Depois da IV
A	Preto e branco	Destaque
B	-	Solidez
C	Abandono	Profissionalismo
D	Amadorismo	Seriedade

Fonte: Entrevista realizada com os integrantes da equipe da ENEEI

Tal situação demonstra a importância da criação e do uso adequado de símbolos, logotipo e suas variações que se reúnem na identidade visual, com intuito de a organização criar e transmitir significados utilizados em sua comunicação, de forma a representar o material simbólico que dá sentido ao propósito da organização e transmiti-lo internamente. (HATCH; SCHUTZ, 2000)

Entretanto, para que os funcionários pudessem internalizar e relatar tais sentimentos, de maneira a expressarem a experiência emocional vivenciada, tiveram que ser dirigidos por estímulos que envolveram a atenção e a percepção, conhecidos também por processos bottom-up, conforme evidenciam Eysenck e Keane (2017). Ademais, os mesmos autores revelam que este reconhecimento emocional pela equipe depende de processos que envolvem a avaliação da situação com base nos conhecimentos armazenados no histórico de situações semelhantes que já presenciaram, cenário resultante de processos top-down.

Ao compararmos os termos citados por três dos quatro participantes, constante na coluna “antes da IV”, com os sentimentos relatados na coluna “depois da IV”, podemos concluir que, para o grupo pesquisado, a IV colaborou para a mudança da imagem organizacional de aspectos negativos para aspectos positivos. Ainda, Almeida (2009) afirma que a formação da imagem nas organizações é um processo subjetivo, único, que está relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, se constitui pelo somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais.

A autora também declara que esta imagem positiva, como no caso estudado, refere-se a uma impressão vivida de forma holística na organização, sendo que parte dela é resultado de um processo de construção de sentido desenvolvido pelos funcionários, situação que podemos relacionar à participação ativa de toda equipe da ENEEI nas etapas de briefing e aprovação da logomarca, fato relatado anteriormente nesta pesquisa.

Logo, a verificação de sentimentos positivos para a agenda de trabalho pode relacionar-se também com os processos de comunicação realizados pela agenda de trabalho, sejam estes executados de maneira formal ou informal, com maior ou menor controle, de forma sistematizada ou não e de maneira esporádica ou constante, explica Almeida (2009). Tal condição ocorreu no exemplo estudado, uma vez que, a partir da aplicação da identidade visual nos materiais de divulgação da Estratégia, houve maior percepção de profissionalismo, seriedade, destaque e solidez pelos membros da equipe, o que também pode ser observado com mais riqueza de detalhes nos depoimentos transcritos no capítulo anterior.

De outra maneira, de acordo com Eysenck e Keane (2017), os processos cognitivos influenciam quando e quais estados emocionais serão experimentados em determinada situação. Eles consideram a avaliação da situação o mais importante

desses processos. As teorias da avaliação consideram que “as respostas emocionais são produzidas conforme o organismo avalia a relevância das alterações ambientais para o seu bem-estar” (BROSCH, 2013, p.370). Tal afirmativa vai ao encontro das diferenças nas respostas dadas pelos entrevistados quando perguntados sobre os sentimentos em dois momentos distintos que viveram na organização, antes da produção da identidade visual da ENEEI e após sua implementação.

Ademais, ao verificarmos as respostas relatadas na tabela 2, podemos afirmar que a maioria dos integrantes da equipe se sentiu motivada no momento da aprovação da logomarca. Contudo, metade do grupo observou maior motivação ao longo do tempo de uso da IV. Este resultado está em consonância com o que foi observado por Eysenck e Keane (2017), no sentido de que nossa percepção, nossa memória, nossa interpretação da linguagem e nossas decisões são influenciadas por fatores emocionais.

Tabela 2: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso

O funcionário se sentiu mais motivado

PARTICIPANTES	No momento da aprovação da IV	Ao longo do uso da IV
A	NÃO	NÃO
B	SIM	SIM
C	SIM	NÃO
D	SIM	SIM

Fonte: Entrevista realizada com os integrantes da equipe da ENEEI

A análise das respostas obtidas na primeira coluna “o funcionário se sentiu mais motivado no momento da aprovação da IV”, onde três dos quatro participantes se sentiram mais motivados, pode ser iniciada por uma observação feita por Lester (2013, p. 73): “As mensagens visuais são uma forma poderosa de comunicação porque estimulam respostas intelectuais e emocionais – elas nos fazem pensar assim como sentir”. Dessa forma, podemos afirmar que, quando se iniciou o uso da identidade visual, houve percepção de maior motivação para o trabalho nos empregados não somente pelo fator novidade, mas também como consequência dos

sentimentos que surgiram no instante da comparação dos cenários de antes e depois da instauração da IV, já mencionados acima.

Barry (1998) elucida que a resposta emocional vem em primeiro lugar, de maneira que o indivíduo começa a responder emocionalmente ao ambiente visual, abaixo do nível de consciência racional, antes que possa analisá-lo criticamente. Esta pronta resposta emocional pode relacionar-se também com as respostas obtidas na primeira coluna da tabela 2, uma vez que nas respostas obtidas pelas entrevistas realizadas é possível verificar que os membros da equipe ficaram positivamente surpreendidos, principalmente, pela maior percepção de profissionalismo notada pela equipe com a instituição da IV.

Além disso, conforme afirma Parkinson (2011), estes sentimentos, na maior parte, surgem de uma interação social ativa, além de serem influenciados pelas reações emocionais dos outros. Outrossim, podemos inferir, pela resposta positiva da maioria dos entrevistados que pode ter havido uma contaminação emocional entre os integrantes da equipe que pode ter gerado, por sua vez, uma reação motivacional para o trabalho em cadeia nos entrevistados.

Ainda, na segunda coluna da tabela 2, “o funcionário se sentiu mais motivado ao longo do uso da IV” verificamos que houve uma divisão entre as respostas dos integrantes da ENEEI, ou seja, metade dos entrevistados se sentiram mais motivados e a outra metade não. Assim, Weber (1978) e Berger e Luckman (1985) nos ajudam a compreender estes resultados, uma vez que verificaram em seus estudos sociológicos que a imagem de uma organização se define como “real” na medida que há uma adesão por parte do indivíduo. Por consequência, esta exerce um efeito programático sobre ele, ou seja, para metade dos entrevistados, a motivação inicial, verificada nas respostas da primeira coluna da tabela 2, permaneceu. Outrossim, a motivação destes servidores, inicialmente fruto da emoção iniciada com a aprovação da identidade visual, cristalizou-se e tornou-se integrante da sua rotina no trabalho, ao longo do uso da IV.

Contudo, para um destes entrevistados houve alteração na sua motivação para o trabalho, uma vez que fatores externos e internos interferiam para a baixa desta variável, conforme podemos verificar pelas respostas do participante C, transcritas na seção anterior. Baudrillard (1972) colabora para a compreensão desta mudança de interesse relatada pelo participante, pois o autor afirma que a real essência da organização não é uma realidade verdadeira, mas sim uma imagem que os indivíduos

fazem dessa realidade. Assim, no caso estudado, a motivação para o trabalho inicialmente relatada foi alterada, ao ponto de ser anulada, por causa de condições ambientais extrínsecas ao trabalho relatadas pelo participante, de forma que uma nova realidade menos empolgante tornou-se parte da sua existência.

De outra forma, é possível constatar que o participante A não citou na primeira e nem na segunda resposta alguma percepção de maior motivação para o trabalho quando a IV foi aprovada e ao longo do seu uso. Como base teórica para entendermos este cenário, De Toni (2009) afirma que as informações obtidas por cada indivíduo têm como origem as suas crenças, sensações e emoções. Por isso e, tendo como referência as respostas dadas pelo entrevistado, é possível dizer que a sua motivação não foi alterada pela IV, uma vez que a sua trajetória, durante todo o processo de produção da identidade até o seu uso diário, sofreu um processamento diferente nos três níveis citados em relação ao dos outros participantes.

3.5 Considerações finais do estudo de caso 1

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas, tanto pelos sentimentos quanto pela constatação da motivação relatada pelos integrantes da equipe da ENEEI, é possível confirmar que houve maior motivação para o trabalho nos funcionários com a aprovação da identidade visual da Estratégia e, em menor grau, ao longo do seu uso.

Outrossim, supõe-se, a partir da análise das respostas, que a imagem concebida pelos funcionários para a agenda que trabalham, a partir da criação da IV, está em constante transformação, uma vez que os simbolismos gerados pelos seus elementos – símbolo, logotipo, cores, aplicações, etc – são receptivos e mutantes (ALMEIDA, 2009), de maneira que suas significações se alteram de acordo com a história de vida e de trabalho de cada um dos integrantes da equipe.

Isto posto, a contribuição desta pesquisa para o campo do design vai além da verificação do fator motivacional na equipe da ENEEI a partir da instituição e do uso da IV. O estudo trouxe, também, a confirmação de maior motivação para trabalhar pela percepção dos sentimentos dos funcionários depois do momento da mudança, ou seja, após a aprovação da identidade visual.

Ainda, a nuvem de palavras (Figura 4), criada a partir das respostas obtidas pelos entrevistados para os três questionamentos, exemplifica o quão abrangente foi

integrante das atividades da empresa como um todo, de forma a obter a continuidade visual como força criativa e refletir o caráter corporativo total.

Assim, a função do designer deveria ser tratada como estratégica pela alta cúpula das instituições, uma vez que os designers, além de desenvolverem sistemas gráficos complexos, devem gerenciar o fluxo de informações e o uso da identidade visual, de maneira a auxiliarem a expressar e definir a natureza da organização, demonstrando, assim, que até a imagem de um programa, uma ação ou um evento da organização possa ser criada ou redefinida pelo design.

De outro modo, tendo como base os resultados obtidos nas entrevistas e das análises realizadas na pesquisa, verifica-se a urgente necessidade de valorização e de reconhecimento do trabalho técnico executado institucionalmente por designers, uma vez que cores, imagens, linhas, símbolos e textos são integrados pelo trabalho realizado por estes profissionais.

Dessa forma, passam a ser interpretados pelo público interno como um todo significativo, de maneira a gerar maior motivação nos indivíduos, como no caso estudado, e melhorar a performance corporativa.

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso ocorrido em um programa de uma organização pública. Tal contexto singular é um limitador para a generalização do resultado obtido, mas, ao mesmo tempo, traz margem para a produção de mais pesquisas como esta em diferentes ambientes e situações, como em empresas da iniciativa privada, por exemplo, ou em outras instâncias do poder público.

Por fim, futuros estudos que queiram verificar a relação da motivação com a identidade visual nas organizações podem utilizar-se de métodos quantitativos, como questionários contendo perguntas e respostas escalonáveis sobre as mudanças comportamentais percebidas, a partir da aplicação da identidade visual, tanto nos níveis da organização, das equipes e do indivíduo.³

³ Este capítulo foi adaptado e parcialmente publicado em formato de artigo para a e-revista LOGO: <https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/erevistalogo/article/view/6254/6329>

4. ESTUDO DE CASO: SISTEMA NACIONAL DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO GENÉTICO E DO CONHECIMENTO TRADICIONAL ASSOCIADO

O estudo de caso da identidade visual do Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético - SISGEN (Figura 5) foi selecionado para esta pesquisa, pois contém uma semelhança com o estudo de caso anterior, uma vez que as duas IVs foram criadas a partir do direcionamento dado pelos funcionários das respectivas ações.

Figura 5: Conceito, logomarca do SisGen em cores e aplicação da identidade visual em materiais promocionais



Fonte: Manual de Identidade Visual do SisGen

Dessa forma, também buscaremos, no caso a seguir, verificar se há, a partir das percepções e dos sentimentos relatados pelos servidores diretamente envolvidos na escolhida logomarca, relação direta entre a implementação da identidade visual e a sensação de maior motivação para trabalhar quando a IV foi aprovada, bem como ao longo do seu uso.

4.1. A Identidade Visual do Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado - SisGen

O Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado – SisGen é uma plataforma eletrônica de cadastramento obrigatório de todas as pesquisas, experimentais ou teóricas, realizadas com o patrimônio genético brasileiro. O sistema foi implementado e é mantido e operacionalizado pela Secretaria-Executiva do CGen, exercida pelo Departamento de Apoio ao Conselho de Gestão do Patrimônio Genético do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima - MMA.

No ano de 2017, o Secretário de Biodiversidade e Florestas, José Pedro de Oliveira Costa, solicitou a produção da identidade visual para o SisGen. A demanda de criação foi enviada para o núcleo de criação da Assessoria de Comunicação do ministério. Neste documento constava o briefing de demanda, que continha informações básicas, como público-alvo e transversalidades.

Internamente, o núcleo de criação recebeu o pedido e o encaminhou para produção. A designer Bruna Daibert foi a responsável pela concepção da proposta de identidade visual. Inicialmente, foi realizada uma reunião de briefing, com os técnicos do Departamento de Apoio ao Conselho de Gestão do Patrimônio Genético, a designer e o coordenador do núcleo.

Durante o encontro, equipe técnica trouxe à luz que a identidade deveria ter como referências visuais os seguintes elementos: DNA - uma vez que o SisGen se preocupa em resguardar o patrimônio genético brasileiro; os povos tradicionais - caiçaras, açorianos, caipiras, jangadeiros, pantaneiros, pastoreios, quilombolas, ribeirinhos amazônicos e não-amazônicos (varjeiros), sertanejos, pescadores artesanais e indígenas deveriam ser identificados por alguma característica das suas culturas, seja artística, vestimenta ou do artesanato; a flora – referência visual que fizesse menção à natureza, porquanto o uso de plantas, brotos e sementes tanto nas

pesquisas científicas, como no conhecimento tradicional é uma das bases do cadastro no SisGen; e, por fim, moléculas - os elementos da flora e da fauna brasileira são únicos e possuem particularidades que chegam a diferenciá-los de outras espécies encontradas pelo mundo em nível molecular.

Os servidores solicitaram ainda que fosse dado mais destaque para a representação gráfica que fizesse alusão aos povos tradicionais, visto que estes grupos tinham uma história longa de busca por representatividade e a criação do SisGen fazia parte da legitimação da importância do conhecimento tradicional, com vistas à repartição de benefícios, para a conservação e uso sustentável da biodiversidade. Os técnicos também pediram ênfase à representação genética na logomarca.

Assim, a Bruna buscou unir, nas duas propostas, o conhecimento tradicional e o científico: “A cadeia de DNA foi a melhor forma de compor e unir a genética e o tradicional que pude pensar”, relatou a designer.

É possível verificar, dessa forma, que os funcionários responsáveis por esta agenda foram os responsáveis tanto pelo direcionamento da produção da IV, bem como pela escolha da versão final.

4.2. Método

Com o intuito de buscar a validação do objetivo geral deste estudo, foi selecionado como instrumento metodológico desta intervenção a entrevista semi-estruturada. Dessa maneira, foram realizadas entrevistas, tendo como base as perguntas elencadas no Anexo 2, com os servidores diretamente envolvidos no processo de confecção da IV.

A escolha dos funcionários alvos do estudo foi feita a partir de uma conversa inicial com o coordenador do departamento que comanda o SisGen, o qual relatou que ele e mais duas servidoras foram os responsáveis pela escolha da identidade visual do sistema.

Assim, os três funcionários foram convidados a participarem da pesquisa, os quais prontamente aceitaram agendar a sessão de perguntas. O suporte tecnológico utilizado para a intervenção foi o software Microsoft Teams e todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos integrantes.

Antes do início das sessões de entrevistas, todos os participantes foram nivelados conceitualmente sobre a definição do termo "identidade visual". Posteriormente, foram exibidas as variações da logomarca criada para o SisGen - horizontal, vertical, preto e branco, negativo e positivo. Por fim, foram demonstradas algumas aplicações criadas pela designer que criou a IV e que foram incluídas no manual de identidade visual da marca.

O roteiro de perguntas foi produzido a partir da experiência adquirida no estudo de caso anterior, no qual foi identificado que as respostas obtidas em alguns blocos de questões não seriam utilizadas para análise, pois ultrapassavam o objeto de estudo da pesquisa - a percepção dos funcionários sobre a motivação para trabalhar a partir da implementação da IV.

Dessa maneira, as entrevistas semi-estruturadas foram divididas em dois blocos temáticos. O primeiro foi denominado "o uso da identidade visual ao longo do tempo e a mudança de comportamento" e continha cinco perguntas, sendo duas inéditas e três oriundas da primeira intervenção, e buscou compreender a percepção dos funcionários com o início do uso da identidade visual, se a sua relação com a organização havia se modificado e se ao ser implementada e ao longo do tempo foi notada alguma alteração na motivação para trabalhar pelos integrantes da equipe.

Já o segundo bloco, intitulado "o uso da identidade visual", contou com duas questões concebidas, exclusivamente, para este estudo de caso e teve por objetivo alcançar o entendimento sobre o uso da identidade visual pela equipe, seja em meio digital ou impresso, bem como se houve maior percepção de motivação para trabalhar a partir da utilização dos materiais gráficos concebidos com base na IV.

Contudo, a última pergunta deste bloco não foi analisada, uma vez que os entrevistados já tinham relatado na primeira questão exemplos de uso da IV que, de alguma forma, os deixavam mais motivados.

Quanto aos entrevistados, somente um dos três participantes não trabalha mais no departamento e encontra-se, atualmente, lotado em outro órgão. Entretanto, a análise das respostas deste entrevistado será realizada de acordo com intervalo temporal de dois anos, tempo que ele atuou no SisGen, desde a criação da IV até a sua saída da instituição.

Adiante, serão apresentados os resultados dos dois blocos de perguntas feitas aos entrevistados nos encontros virtuais realizados no mês de maio de 2023.

4.3. Resultados

Os entrevistados serão identificados pelas letras do alfabeto E, F e G. Mesmo não sendo uma sequência de entrevistas do estudo de caso anterior, esta denominação servirá em capítulo futuro desta pesquisa, quando será feita a comparação analítica entre os estudos de caso.

Antes, no entanto, é necessário notarmos as sinergias ou dissonâncias de pensamentos e entendimentos sobre os temas questionados durante as entrevistas. Assim, em seguida, será feita comparação entre as falas dos entrevistados, pergunta por pergunta, a fim de detectar semelhanças e diferenças da visão individual e da coletiva sobre a percepção de maior motivação para trabalhar quando uma IV é criada para a agenda que atuam.

4.3.1 Percepção a partir do uso da IV

A primeira pergunta se relaciona com a visão dos entrevistados quanto a percepção de cada indivíduo sobre o momento em que a identidade visual foi criada para o SisGen.

Os entrevistados E e F concordaram que a chegada da IV agregou valor. Para o entrevistado E, agregou valor no sentido de "conseguir complementar e integrar os diversos atores em uma marca só". Dessa forma, a marca veio agregar bastante valor tanto para o departamento como para os usuários.

Já para o participante F, a IV agregou valor em termos de reconhecimento, uma vez que até então o SisGen não tinha nenhuma identidade e ele achou "interessante e importante o processo de ter uma identidade visual".

O participante G, por sua vez, revelou que a sua percepção, com o advento da IV para agenda que trabalhava, foi de muita empolgação, de muita alegria, uma materialização de um esforço. O entrevistado ainda relatou que a partir da identidade visual "tudo o que estava sendo estruturado em forma de política pública tinha uma cara, uma imagem". Esses materiais gráficos, que representavam o SisGen, eram levados "para reuniões, para as pessoas, para os nossos clientes, stakeholders", complementou.

4.3.2 Alteração da relação com o ministério a partir do uso da IV

A segunda pergunta buscou compreender se houve, na visão dos entrevistados, alguma alteração da relação deles com o ministério e todos foram unânimes em afirmar que não.

O participante E, por exemplo, disse que, quanto à sua relação com o ministério, não notou nenhuma diferença. Já o entrevistado F relatou que não chegava a tanto, pois a identidade visual criada era de um sistema eletrônico, algo muito específico. O entrevistado G também coadunou que não percebeu alteração da relação com o ministério, pois o SisGen era voltado para o público externo.

Por outro lado, o entrevistado E citou que o apoio da Assessoria de Comunicação do ministério foi essencial, uma vez que a equipe não sabia como proceder à produção da logomarca e a assessoria deu o direcionamento durante todo o processo de criação da identidade visual. Ademais, o pesquisado F também citou que achou interessante ter participado do processo de criação da IV. Ainda, o entrevistado G relatou que a relação com o órgão se encerrou com o processo de produção da marca junto à assessoria de comunicação.

Por fim, o participante F citou que percebeu algumas pessoas comentando e elogiando a IV do SisGen, o que, de alguma forma, motivou um pouco mais o trabalho.

4.3.3 Qualificação do sentimento para com o trabalho antes e depois da produção da IV

A terceira pergunta procurou diagnosticar o sentimento que cada entrevistado sentiu antes e depois da produção da identidade visual. Os três pesquisados, apesar de terem relatado termos diferentes, trouxeram ideias semelhantes para elucidar esses dois contextos.

O entrevistado E disse que antes da IV não havia uma marca estabelecida para a agenda de trabalho e que o sentimento era de abandono, como se fosse um "filho sem pai". Após a IV ele sentiu acolhimento, apoio institucional e a valorização do trabalho, ou seja, depois que a IV foi firmada, os servidores começaram a usá-la "constantemente nos materiais, nas divulgações, palestras e isso foi bem importante. Quando a pessoa vê aquela marca, já associa ao SISGEN", relatou o entrevistado.

Por sua vez, o entrevistado F expôs que antes da IV nunca tinha pensado na possibilidade de ter uma identidade visual para o sistema. Então, ele não tinha

expectativa de que isso ocorresse. Por outro lado, o participante citou que após a IV sentiu uma valorização do trabalho, pois a identidade visual complementou o que já vinha sendo feito para esta agenda.

Finalmente, o entrevistado G declarou que antes da produção da identidade visual tinha um sentimento de tristeza, uma vez que os materiais gráficos eram produzidos sem padrão nenhum e "às vezes parecia que a gente estava fazendo algo para propositalmente estar distante e inacessível do público que a gente deveria atender. Então eu ficava pessoalmente frustrada com a falta de padronização", desabafou o pesquisado. O participante continuou o seu relato e explicou que muitas vezes não se sentia representado e que ficava desanimada antes da criação da IV.

No entanto, quando a identidade visual foi concebida, o pesquisado G percebeu um processo de abertura, de mudança de clima organizacional, o que trouxe um sentimento de renovação de motivação no trabalho.

4.3.4 Motivação a partir da aprovação da IV

A quarta pergunta, visou elucidar se os participantes se sentiram mais motivados no momento em que a IV foi aprovada e os três entrevistados confirmaram maior motivação quando a identidade visual foi implementada.

O entrevistado E relatou que quando você tem uma marca parece que tem algo que te marca. Então, "acaba que você dá mais gás, tem mais ênfase, digamos assim, para fazer aquele trabalho quando você tem algo que não é simplesmente um nome. É uma marca que é estabelecida que você vai lutar e brigar pelo fortalecimento dela", explicou o servidor.

Já o pesquisado F disse que a IV trouxe mais motivação, pois "trouxe um certo reconhecimento do sistema, uma visibilidade maior.". O entrevistado G, por sua vez, citou que, à época da aprovação da logomarca, estava de férias e, mesmo assim, as variações de cor do símbolo foram enviadas para ele escolher entre uma das opções, o que o deixou empolgado e com uma sensação de renovação para trabalhar.

4.3.5 Motivação ao longo do uso da IV

A quinta pergunta investigou se os funcionários públicos envolvidos na escolha da marca do SisGen continuaram motivados ao longo do uso da IV. O

entrevistado F confirmou que a motivação permaneceu durante os anos, mesmo sendo uma IV de um sistema eletrônico específico e não de um processo mais amplo.

Também, o pesquisado E narrou que sempre se manteve motivado, pois é um tema e uma área que ele gosta e, além disso, tem uma marca exclusiva para representar o sistema. Por outro lado, ele expôs que teve um sentimento de altos e baixos, mas, na maior parte do tempo, se manteve muito motivado.

Finalmente, o entrevistado G disse que permaneceu motivado até a transição de governo, ou seja, até o final de 2018. A identidade visual para ele simbolizava ideias que o pesquisado tinha paixão. Contudo, a sua desmotivação surgiu devido a mudanças de estrutura e gestão, oriundas do novo contexto político, que acabaram inviabilizando o trabalho em termos de política pública.

4.3.6 Usos da IV que tiveram mais impacto no trabalho

O segundo bloco de perguntas tem como tema "o uso da identidade visual". A primeira pergunta desta seção pretendeu esclarecer quais usos da IV, como aplicações em materiais digitais e impressos, tiveram mais impacto no trabalho dos entrevistados.

Para o entrevistado E, o uso da identidade visual na internet, para representar graficamente o sistema, e os manuais, que são compartilhados com os usuários do SisGen, foram as aplicações que geraram maior impacto. Além disso, ele citou os modelos de Power Point utilizados nas apresentações das capacitações que a equipe realizou nacionalmente como outro exemplo de aplicação da IV que gerou repercussão positiva nos diversos atores que estão envolvidos com o sistema e nos funcionários que trabalham com a agenda.

Já para o pesquisado F, o uso da IV nas interfaces do site do ministério, que direcionavam para o sistema, e o manual do SisGen foram as aplicações que implicaram em algum impacto no seu trabalho.

O entrevistado G, por fim, elencou dois materiais marcantes que contavam com a aplicação da IV. O primeiro era um banner virtual, que ficava localizado na página principal do site do ministério à época do lançamento da IV. Segundo o pesquisado, a peça digital "se destacou muito, ficava muito destacado das outras

imagens" do site e, por causa desta visibilidade, as pessoas começaram a acessar a página do SisGen e viam um padrão gráfico completamente diferente, com cor e informação clara, o que gerou a popularização do endereço eletrônico do sistema.

O segundo uso citado pelo participante G e que gerou impacto positivo no seu trabalho foi uma cartilha para os usuários do SisGen, a qual foi concebida graficamente por outro designer que não concebeu a IV, mas que seguiu o mesmo padrão de cores e aplicou a identidade visual do sistema, de forma a ter realizado um bom trabalho, diferente das outras peças produzidas inicialmente pela designer criadora da IV. Este último exemplo, segundo o pesquisado, se tornou uma inspiração e um "mapa" a ser seguido por toda equipe para próximos trabalhos.

4.4 Discussão

A tabela 3 retrata a percepção dos funcionários quando a identidade visual foi criada de forma individual e em relação ao ministério. Antes, no entanto, é necessário relembrar o conceito de percepção. Segundo Batey (2010, p.98):

"A percepção é o processo no qual a informação sensorial é selecionada, organizada e interpretada. Os dados brutos das nossas sensações são enviados ao cérebro para interpretação. O que adicionamos ou subtraímos dessas sensações quando atribuímos um significado a elas dá o resultado do processo de percepção."

Tabela 3: Percepção dos entrevistados e em relação ao ministério quando a IV foi implementada

Percepção a partir da introdução da IV		
PARTICIPANTES	Individual	Da relação com o ministério
E	Agregação de valor	-
F	Reconhecimento	-
G	Empolgação	-

Fonte: Entrevista realizada com os integrantes da equipe do SisGen

Logo, é possível reconhecer, a partir das expressões "agregação de valor", "reconhecimento" e "empolgação", citadas pelos entrevistados na coluna "Percepção

individual a partir da introdução da IV", que houve uma significação positiva entre os pesquisados.

Um fator que pode ter colaborado para esse resultado foi que o processo de produção da IV foi realizado de maneira coletiva, desde a produção do briefing, que direcionou a criação da identidade visual pela designer, até a escolha final da IV. Portanto, a percepção individual de cada participante reproduz essa atribuição de significado grupal, ocorrido durante a produção e na escolha da identidade visual do SisGen.

No entanto, é importante destacar que, mesmo com semelhanças conotativas, a interpretação que cada entrevistado fez sobre a IV reflete o processo individual da percepção da forma, como uma construção de variantes visuais num processo de reconhecimento das formas sígnicas, explicam Santaella e Nöth (2020).

Dessa maneira, segundo as mesmas autoras, a percepção individual da IV não é, singularmente, um processo de recepção, mas um processo que depende da coordenação entre as formas que já estão internalizadas no indivíduo e o que foi percebido por ele no instante em que a identidade visual foi criada.

Quanto ao resultado da percepção da relação com o ministério a partir da introdução da IV, constante na coluna 2 da tabela 3, os três entrevistados não notaram nenhuma alteração na relação com a organização. Tal reação por parte dos participantes pode parecer estranha, a princípio, se a compararmos com termos de conotação positiva, citados na coluna 1 da mesma tabela.

Contudo, não se deve criar uma divisão entre os níveis individual (micro) e organizacional (macro), uma vez que o funcionário age, na maioria das vezes, como "organização" quando a "sua ação expressa valores, crenças e objetivos que são compartilhados coletivamente", esclarece Bastos (2004, p.190).

Ademais, para o Weick (1987), o termo "organização" comumente carrega a conotação de sistematização, coordenação e ordem. Entretanto, as organizações no seu cotidiano são muito menos organizadas do que aparentam ser, pois possuem imperfeições, descontinuidades e irregularidades.

Apesar do resultado obtido ao compararmos as colunas 1 e 2, Bastos (2004) elucida que o comportamento do colaborador, apesar de individual, é mais macro do que micro, na medida em que representa a coletividade na qual está inserido.

Tanto o direcionamento, como a decisão coletivos realizados pela equipe do SisGen na escolha da IV podem ter refletido metas, objetivos, crenças e cognições individuais dos servidores que trabalhavam com esta agenda.

Assim, as expressões positivas "apoio", "valorização" e "renovação", reveladas pelos entrevistados na coluna 2 da Tabela 4, representam a materialização, em forma de sentimentos, das experiências conscientes das emoções vividas durante todo processo de escolha da IV e a partir do seu uso (BATEY, 2010).

Tabela 4: Sentimentos relatados pelos entrevistados nos momentos antes da IV e depois da IV

Sentimentos dos funcionários		
PARTICIPANTES	Antes da IV	Depois da IV
E	Abandono	Apoio
F	Sem expectativa	Valorização
G	Triste	Renovação

Fonte: Entrevista realizada com os integrantes da equipe do SisGen

Em oposição, os termos "abandono", "sem expectativa" e "triste", citados pelos participantes na coluna 1: "antes da IV", demonstram a falta de apoio institucional percebida pelos funcionários antes da criação da identidade visual do sistema.

A percepção de suporte organizacional se relaciona com a percepção dos empregados a respeito do quanto a organização se vincula aos mesmos, elucidam Siqueira e Gomide (2004). Também, segundo a teoria defendida por Eisenberger et. al. (1986), os funcionários criam crenças genéricas sobre o quanto as suas contribuições são valorizadas e o seu bem-estar é cuidado pelo seu empregador.

Dessa forma, é possível inferir que as crenças que os servidores relataram na coluna 1, da Tabela 4, se relacionam diretamente com situações de falta de suporte organizacional, que acabaram por criar um clima organizacional ruim, relatado pelos pesquisados na seção 4.3.3 deste capítulo.

Ainda, Bastos (2004, p.190) elucidada que "o chamado comportamento macro organizacional ou da organização como um todo é mais micro do que aparenta ser" e a organização deve ser vista como sistemas de processamento de comunicação e informações, que são estruturados por decisões, conclui o autor.

Logo, a decisão tomada pela coordenação do SisGen, de tornar coletivo o processo de produção e escolha da IV do sistema, trouxe não só autonomia decisória para os funcionários responsáveis pela agenda, como colaborou para o maior envolvimento dos servidores com o trabalho, o que pode ter sido essencial para ativar a motivação dos trabalhadores, de acordo com abordagens teóricas organizacionais, revelam Siqueira e Gomide (2004).

De outra maneira, é possível vislumbrar na Tabela 5 que esse envolvimento dos funcionários não se deu somente no momento de pré-produção e na escolha da IV. Assim, a partir do seu uso foram solicitadas pela equipe do SisGen novas aplicações gráficas da IV, como interfaces gráficas virtuais, banner virtual, manuais, cartilhas, manuais e modelos de Power Point, que, na opinião dos entrevistados, foram exemplos de usos da IV que mais tiveram impacto no trabalho.

Tabela 5: Usos da IV que tiveram mais impacto no trabalho

PARTICIPANTES	Usos da IV com mais impacto
E	interfaces gráficas virtuais, manuais, modelos de Power Point
F	interfaces gráficas virtuais
G	banner virtual e cartilha

Fonte: Entrevista realizada com os integrantes da equipe do SisGen

Então, de acordo com Wheeler (2012), podemos inferir, com base itens citados na Tabela 5 que todos os elementos constituintes da IV do SisGen - logotipo, símbolo e grafismos, causaram alguma reação emocional nos entrevistados, de modo a ter gerado o reconhecimento desses materiais como os mais relevantes no seu uso diário.

Esse impacto positivo, afirma Park et al. (2013), é materializado no momento que as aplicações da IV passaram a colaborar diretamente na solução de problemas e em tarefas corriqueiras, conforme pode ser identificado na leitura do item 4.3.6. Este contexto de trabalho, onde os servidores puderam ir além da escolha da identidade

visual, possibilitou a edificação de um relacionamento mais sólido entre os empregados e a organização.

O empoderamento dos funcionários do SisGen pela chefia repercutiu positivamente também na motivação para trabalhar dos servidores, conforme demonstram os resultados da Tabela 6. Outrossim, as respostas afirmativas por parte de todos os entrevistados na coluna 1, "no momento da aprovação da IV", retratam que o apoio incondicional dos chefes aos empregados teve efeito positivo na motivação para trabalhar destes quando a identidade visual foi aprovada.

Tabela 6: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso

O funcionário se sentiu mais motivado

PARTICIPANTES	No momento da aprovação da IV	Ao longo do uso da IV
E	SIM	SIM
F	SIM	SIM
G	SIM	NÃO

Fonte: Entrevista realizada com os integrantes da equipe do SisGen

Ainda, o fato de os servidores terem participado de todas as etapas da escolha da IV para o sistema, pode ter gerado uma recompensa intangível pelo reconhecimento público que houve tanto por parte dos beneficiários do sistema, como pela chefia imediata.

Outro tipo de recompensa que pode ter gerado maior motivação para trabalhar neste caso, de acordo com Gondim e Silva (2004, p.163), é aquela derivada "das características das tarefas em si, que levam o trabalhador a experimentar significado e reconhecimento na sua realização".

Além disso, Skinner (1953, 1969) explica que as consequências regem o comportamento das pessoas em uma organização. Esta máxima é conhecida como sistema de recompensas e punições. Este sistema tem como base a Lei do Efeito, concebida por Thorndike (1913), a qual prediz que o comportamento tende a se repetir quando é seguido por consequências positivas.

Desse modo, ao observar a coluna 2, da Tabela 6, que elencou as respostas dos empregados quanto à motivação para trabalhar ao longo do uso da IV, percebe-

se que dois entrevistados permaneceram com motivação para trabalhar e somente um não permaneceu motivado.

Neste último caso, mesmo o funcionário tendo vindo de situações recompensadoras, que o motivaram por algum tempo, ele se deparou com a falta de reforço a estas recompensas por parte da nova chefia, que acabou até por inviabilizar o trabalho da agenda em termos de política pública, segundo o seu relato descrito no item 4.3.5. Além disso, ele foi o único participante que citou a mudança de governo como sendo o fator primordial para a sua falta de motivação para trabalhar, o que o levou a pedir transferência para outro órgão público.

Gondim e Silva (2004), desse modo, elucidam que mais desempenho e maior motivação para trabalhar dependem da capacidade dos empregados em refinarem tais valores, de que eles realmente desejem as recompensas oferecidas pela organização e de que estejam em um ambiente com poucas restrições psicológicas e físicas.

Portanto, ao analisar as respostas dos dois primeiros entrevistados, que permaneceram motivados para o trabalho ao longo do uso da IV, infere-se que, apesar de terem vivido o mesmo contexto de mudança política e gerencial relatado pelo terceiro entrevistado, conseguiram seguir em frente e encontrar recompensas tácitas recorrentes, que lhes trouxessem consequências cognitivas positivas ao longo do uso da IV, ainda que trabalhassem em um ambiente organizacional adverso.

4.5 Considerações finais do estudo de caso 2

Tendo em vista os relatos dos funcionários da equipe do SisGen, bem como a análise das respostas obtidas pelas entrevistas, é admissível afirmar que houve percepção, por parte dos servidores envolvidos com o sistema, de maior motivação para trabalhar a partir da criação da IV. Em contrapartida, a partir da utilização da identidade visual a motivação para trabalhar se mantém ao longo do tempo para a maioria dos funcionários.

Um ponto importante a ser mencionado é que os dois primeiros servidores entrevistados permaneceram no departamento desde a criação da IV, em dezembro de 2017. Assim, são quase cinco anos e meio de convívio com a identidade visual do sistema.

Já o último entrevistado, permaneceu no departamento até maio de 2019. Dessa forma, ele trabalhou somente um ano e meio na agenda com a IV do SisGen instituída. Apesar desta diferença de quatro anos de contato diário com a IV, se comparado com os dois outros servidores, o último entrevistado foi o participante que respondeu de forma mais completa e detalhada aos questionamentos da entrevista semiestruturada, o que pode indicar que essa variação temporal de atuação na agenda não compromete o resultado deste estudo.

Assim, a contribuição desta pesquisa para o campo do design inicia-se pela possibilidade de verificar que o nível operacional nas organizações é o termômetro que mede o grau de padronização da IV e a eficácia do uso dos seus elementos visuais, conforme teorizaram Melewar e Saunders (1998).

Os relatos dos funcionários quanto à percepção individual a partir da criação da IV, dos sentimentos relatados antes e após a sua criação, da percepção de motivação com a criação e durante o uso da IV, bem como dos usos da identidade visual que tiveram mais impacto foram exemplificados por situações corriqueiras dos participantes, nas quais, de forma espontânea, citavam os usos dos materiais gráficos e dos contextos nos quais vivenciaram a repercussão da identidade visual na organização.

Dessa maneira, é possível verificar que houve uma identificação quase que imediata entre a IV aprovada e os funcionários. Infere-se, assim, que devido à participação dos servidores no processo decisório da escolha da identidade visual do sistema houve uma sincronia entre os valores institucionais do ministério, mais especificamente do SisGen, e os valores individuais dos servidores que trabalham nesta agenda.

Ind (2007) explica que as organizações devem dar significado às ideias para que os funcionários possam viver, de forma genuína, a marca no seu dia a dia. Portanto, ao incubir tanto o direcionamento da produção da IV quanto à sua escolha à equipe, a chefia do SisGen soube utilizar os recursos intelectuais disponíveis para captar ideias inovadoras, construir relacionamentos fortes, além de ter contado com o entusiasmo e a imaginação das pessoas.

A IV do SisGen, de acordo com os resultados obtidos pela nuvem de palavras (Figura 6), incorporou todo simbolismo que estava internalizado em cada um dos funcionários. Desde os grafismos, que simbolizam as comunidades e povos tradicionais, chegando à cadeia de DNA, que identifica a inovação e tecnologia

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO

Nesta seção buscar-se-á a melhor compreensão quanto aos resultados obtidos pelas duas intervenções realizadas com as duas equipes das IVs estudadas, por meio de uma análise comparativa dos estudos de caso.

Contudo, antes do início da análise dos resultados em comum das duas entrevistas, é necessário compreender as diferenças e particularidades de cada equipe pesquisada, com vistas a verificar se estes pontos foram, de alguma forma, relevantes para as conclusões desta pesquisa.

O primeiro grupo de entrevistados foi o da identidade visual criada para a Estratégia Nacional de Exóticas Invasoras - ENEEI e era constituído por 4 integrantes. O quinto integrante da equipe, à época da realização da entrevista, participou de uma seção piloto, uma vez que não havia participado da criação da logomarca, tendo integrado posteriormente a equipe.

Já o segundo grupo estudado foi o Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado - SISGEN, cuja equipe era formada por três servidores, que acompanharam todo processo de criação e escolha da IV para esta agenda de trabalho.

Apesar dessa diferença de participantes entre os grupos, ou seja, o segundo grupo ter um componente a menos que o primeiro, é possível afirmar o resultado obtido pela entrevista do segundo grupo é tão consistente quanto o resultado do primeiro grupo, visto que as perguntas criadas para o segundo estudo de caso foram pensadas a partir das percepções do pesquisador quanto à qualidade e efetividade das respostas oriundas da primeira intervenção.

Além disso, a partir do retorno dado pelas professoras convidadas para a banca de qualificação desta pesquisa, foram acrescentadas perguntas que não haviam sido utilizadas na primeira entrevista. Também, na parte final deste questionário, foram acrescentadas mais duas perguntas que vieram da sugestão dada pela orientadora do pesquisador.

Dessa forma, buscou-se compensar a falta de um integrante na segunda equipe por meio de respostas mais complexas, o que resultaria, naturalmente, em uma análise mais profunda dos resultados angariados na segunda intervenção.

Outro ponto de comparação inicial entre os estudos foi o intervalo temporal que cada uma das IVs demorou para ser finalizada. A concepção da identidade visual

da ENEEI iniciou-se em março de 2020 e foi finalizada em maio de 2020, com o total de dois meses para a sua produção. Já a identidade visual do SisGen foi iniciada em novembro de 2017 e finalizada em fevereiro de 2018, o que totalizou quatro meses de trabalho até a aprovação desta IV.

Ainda que a identidade visual do SisGen tenha levado o dobro do tempo para ser produzida, esta diferença, provavelmente, se deu pelo fluxo de trabalho da concepção de cada uma delas. Assim, a produção da identidade visual da ENEEI foi realizada por um colega de departamento da equipe entrevistada, autor desta pesquisa, que tinha uma relação próxima com os funcionários e, além de ser servidor do órgão, exercia a função de produtor gráfico dentro do departamento que coordenava a ENEEI.

Em contrapartida, a produção da IV do sistema seguiu um fluxo de trabalho mais longo, pois a demanda gráfica foi solicitada para o núcleo de criação da assessoria de comunicação do órgão. Tal pedido teve que seguir o procedimento padrão de produção do núcleo, que continha algumas etapas: pedido realizado por formulário e envio via sistema eletrônico; reunião de briefing; apresentação das propostas e escolha; finalização da IV e entrega do MIV para a equipe.

Portanto, a execução da tarefa de criação da IV para a ENEEI se deu de maneira mais ágil do que a da IV do SisGen, tanto pela proximidade entre o profissional de design e a equipe, bem como pela priorização que o designer deu para a realização deste trabalho.

Tal situação é bem diferente da realidade apresentada na concepção da identidade visual do SisGen, visto que a designer que criou a IV do sistema encontrava-se lotada em um setor que produzia artes gráficas para toda instituição e seguia um fluxo permeado por regras e prazos.

Outra particularidade que diferenciou os dois casos foi o tempo de uso da IV por cada grupo até a realização das intervenções. A equipe da ENEEI utilizou a identidade visual por um ano e nove meses desde a sua implementação até a data da entrevista feita com seus integrantes.

De outro modo, a IV do SisGen foi utilizada por cinco anos e três meses por dois entrevistados que ainda fazem parte da equipe. Já o terceiro participante utilizou a marca por um ano e três meses, pois não trabalha mais no departamento responsável pela coordenação do sistema desde maio de 2019.

Esta diferença de tempo de uso das respectivas identidades visuais pode ter tido alguma influência nas respostas, uma vez que o grupo da ENEEI estava com a lembrança mais recente do processo de criação e de escolha da IV do que a equipe do SisGen.

Diante dessa constatação, é possível verificar também pelas respostas de dois dos três integrantes do grupo da segunda intervenção que as mesmas respostas dadas para as perguntas feitas para o primeiro grupo são menores e menos detalhadas do que os quatro relatos dos participantes da equipe da ENEEI.

5.1 Método

O método utilizado para a análise comparativa tem como base os resultados e as discussões obtidas pelos mesmos questionamentos realizados nas entrevistas aplicadas para os participantes da ENEEI e do SisGen. Especificamente, a primeira parte desta análise fez a junção das respostas elencadas nas tabelas 1 e 4, a fim de unificar os sentimentos relatados pelos entrevistados para os momentos antes e depois da instituição da IV.

Em seguida, com intuito de aprofundar a análise destes sentimentos, estas expressões foram categorizadas em uma nova tabela e divididas em duas colunas identificadas pelos construtos "segurança/estabilidade" e "realização/satisfação", estabelecidos por Batey (2010) no eixo vertical da sua "Grade de estados de necessidade", retratada na Figura 2.

Adiante, a análise continua pela junção das tabelas 2 e 6, onde foram unificadas as respostas dos participantes dos dois grupos quanto a percepção de maior motivação para trabalhar quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso.

Por fim, na parte final deste capítulo, é realizada a análise de similitude do corpus textual das entrevistas realizadas com as equipes, com intuito de investigar as conexões entre as palavras e identificar a ligação entre os termos e seus grupos semânticos.

5.2 Análise dos resultados em comum

Antes de iniciar a análise comparativa dos estudos de caso, é vital notar as semelhanças que levaram os dois grupos a serem escolhidos para esta pesquisa. O

primeiro ponto é que são grupos que participaram do processo de direcionamento da criação da IV para a agenda que trabalhavam e até a sua escolha.

Os dois grupos também tiveram autonomia para as decisões concernentes a todas as etapas de produção das IVs, sem que necessitassem de palavra final das suas chefias em nenhuma das fases de construção dos seus respectivos projetos. Além disso, os grupos são pequenos - a equipe da ENEEI era formada por quatro funcionários e a do SisGen por três integrantes.

Assim, a partir destas simetrias relatadas acima e com base nos sentimentos manifestados pelos funcionários para os contextos de trabalho anterior e posterior à instituição das IVs, é possível verificar na Tabela 7 que a criação das identidades visuais da ENEEI e do SisGen foram essenciais na construção de sentido para as respectivas agendas.

Tabela 7: Sentimentos relatados pelos entrevistados nos momentos antes da IV e depois da IV

Sentimentos dos funcionários

PARTICIPANTES	Antes da IV	Depois da IV
A	Preto e branco	Destaque
B	-	Solidez
C	Abandono	Profissionalismo
D	Amadorismo	Seriedade
E	Abandono	Apoio
F	Sem expectativa	Valorização
G	Triste	Renovação

Fonte: Entrevistas realizadas com os integrantes das equipes da ENEEI (A, B, C e D) e do SisGen (E, F e G)

Dessa maneira, os sentimentos dos funcionários após a criação da IV corroboram que símbolos, tipologia, cores, grafismos, aplicações, enfim, todos os elementos gráficos constituintes das IVs estudadas vão além da materialização das associações implícitas e explícitas externadas pelos funcionários, uma vez que, em concordância com o que foi teorizado por Aaker (2007), tornaram-se uma

manifestação coletiva que abarca benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão.

Ainda, o contraste entre os termos citados para os momentos anterior e posterior à instituição das IVs retrata outras duas funções benéficas que os sistemas de identidade visual trouxeram para as suas agendas, explicados por Peón (2008).

A primeira é que as IVs deram unidade e ajudaram a organizar os núcleos de trabalho que foram alvos da produção gráfica. Logo, os sentimentos "solidez", "profissionalismo", "seriedade" e "apoio" vão ao encontro dos conceitos de segurança, organização, univocidade, solidez e planificação citados pela autora no arcabouço teórico deste trabalho como essenciais para institucionalizar estas agendas na organização e, dessa forma, evitar que se tornem ações individualizadas e passageiras.

Em contraponto, termos como "abandono", "amadorismo" e "sem expectativa" demonstram que o momento anterior às IVs foi marcado por um enfraquecimento institucional. Após a criação das identidades visuais, no entanto, os sentimentos como "destaque", "valorização" e "renovação" refletem uma mudança positiva da cultura organizacional e, como consequência desse novo contexto na instituição, surge outra função elencada pela autora e que se adequa aos resultados trazidos pelos estudos de caso, a promoção da institucionalização da ENEEI e do SisGen.

Desse modo, além dos sentimentos relatados pelos funcionários e com base nos depoimentos obtidos nas entrevistas, a partir do novo momento vivido pelas equipes com advento das IVs, é possível dizer que houve difusão dos conceitos de perenidade e coletividade dentro e fora da organização. Tal situação é considerada por Peón (2008) como essencial para o fortalecimento institucional das agendas de trabalho tanto para o público interno quanto para o externo.

Como resultados dessas duas funções, as IVs colaboraram para que as agendas de trabalho ganhassem autonomia visual e representassem, assim, o trabalho coletivo. Desde então o SisGen e a ENEEI têm uma imagem própria, independente, na qual um indivíduo não é o foco, mas sim as muitas mãos que realizam essas ações.

Também, em decorrência desse fortalecimento institucional há o fortalecimento dos potenciais estados de necessidade dos integrantes das equipes entrevistadas. Assim, com base nos sentimentos relatados pelos pesquisados para o momento posterior à criação das IVs, constantes na segunda coluna da Tabela 7, e

no eixo "segurança/estabilidade" e "realização/satisfação" da grade de estados de necessidade (Figura 2), teorizada por Batey (2010), foi criada a Tabela 8.

Verifica-se, então, que as duas equipes estão, em grande parte, em um dos lados temáticos do eixo. Três funcionários da ENEEI citaram sentimentos como "solidez", "profissionalismo" e "seriedade" e um do SisGen falou em "apoio". Estes termos retratam os estados de necessidade destes empregados quando a IV foi criada, o que leva a crer que a identidade visual, a partir do seu uso e do momento de vida que se encontravam, gerou a carga simbólica nestes indivíduos que se relaciona com o tema "segurança/estabilidade", ou seja, a IV trouxe a conotação de maior segurança e estabilidade para o trabalho que estes membros da equipe realizavam no seu dia-a-dia.

Tabela 8: Sentimentos relatados pelos entrevistados depois da IV divididos de acordo com a grade de estados de necessidade de Batey (2010)

Sentimentos dos funcionários depois da IV

PARTICIPANTES	Segurança/Estabilidade	Realização/Satisfação
A		Destaque
B	Solidez	
C	Profissionalismo	
D	Seriedade	
E	Apoio	
F		Valorização
G		Renovação

Fonte: Entrevistas realizadas com os integrantes das equipes da ENEEI (A, B, C e D) e do SisGen (E, F e G)

Já dois dos três integrantes do SisGen citaram os termos "valorização" e "renovação", enquanto um funcionário da ENEEI indicou o sentimento "destaque". Tais palavras se relacionam com lado temático do eixo denominado "realização/satisfação", o que leva a crer que com o uso da IV e a partir da sua formação de significado nos pesquisados houve a busca por mais realização e satisfação no trabalho (BATEY, 2010).

De outra maneira, o contexto organizacional vivido por cada equipe antes da produção das IVs deve ser analisado, a fim de que a compreensão sobre qual cenário se deu a construção das identidades visuais possa corroborar para o melhor entendimento dos sentimentos relatados e das suas categorizações por temas, constantes na tabela 8.

O contexto político vivido durante a construção da IV gerava incertezas e trazia instabilidade tanto para a agenda que trabalhavam quanto para o ambiente organizacional do órgão. Também, esse mal-estar era sentido fora da organização, pois o cenário político ambiental daquele momento, início de 2020, era catastrófico, onde muitas decisões do governo da época foram contrárias às políticas ambientais do ministério de conservação e de proteção do meio ambiente estabelecidas em governos anteriores.

A partir desse contexto conturbado, a logomarca da ENEEI começou a ser produzida e, mesmo diante de todas as pressões externas e internas, os servidores tiveram autonomia no processo de criação e na escolha da versão final da IV. A independência de uma equipe era uma exceção no ambiente de trabalho da época e os funcionários da ENEEI souberam aproveitar bem essa oportunidade para simbolizar, por meio da IV, a segurança e estabilidade que desejavam.

Não obstante, a equipe do SisGen teve a sua identidade visual construída em outro momento político particular. A IV, concebida no final de 2017, teve como pano de fundo para a sua produção um governo provisório e a transição para um novo presidente. Assim, mesmo com um contexto conturbado, cheio de incertezas no ministério, a equipe do SisGen, que já atuava há algum tempo juntos, foram empoderados pela chefia imediata para direcionarem e definirem a identidade visual dessa agenda.

Por consequência, a liberdade concedida ao grupo foi bem aproveitada na construção da IV do sistema, uma vez que a logomarca, segundo os próprios integrantes, conseguiu simbolizar os povos e comunidades tradicionais do país, o público-alvo mais precário e, ao mesmo tempo, o mais beneficiado pelo sistema.

Tendo por base este resultado e a projeção que a IV do SisGen alcançou pela sua aplicação em materiais gráficos, distribuídos virtualmente e presencialmente pela equipe do sistema, houve o alcance de objetivos e metas pelo grupo, tendo a IV como suporte simbólico coletivo e individual, o que gerou maior satisfação para trabalhar e sentimento de realização.

Isto posto, os dois estudos de caso, os seus resultados e análise conjunta feita até aqui demonstram que houve uma conjunção de fatores ambientais internos e externos que, com a criação e uso das IVs para as agendas pesquisadas e da participação dos funcionários neste processo, foram modificados por uma nova perspectiva de futuro e pelos novos contextos de atuação possíveis simbolizados pelas formas, cores, símbolos e tipologias de cada identidade visual produzida.

De acordo com Franzato (2010), essa definição de novos cenários de atuação é uma das funções dos processos de inovação direcionados pelo design e esse novo olhar para o trabalho, eivado de esperança e novidade no porvir, trazido pelas IVs da ENEEI e do SisGen, tornou-se, portanto, um elemento motivador e regulador do comportamento, conforme teorizou Bandura (1986), e pode ser confirmado pelas respostas dos entrevistados na coluna "no momento da aprovação da IV" e em menor grau na coluna "ao longo do uso da IV" da Tabela 9.

Tabela 9: Detecção de motivação dos funcionários quando da aprovação da IV e ao longo do seu uso

O funcionário se sentiu mais motivado

PARTICIPANTES	No momento da aprovação da IV	Ao longo do uso da IV
A	NÃO	NÃO
B	SIM	SIM
C	SIM	NÃO
D	SIM	SIM
E	SIM	SIM
F	SIM	SIM
G	SIM	NÃO

Fonte: Entrevistas realizadas com os integrantes das equipes da ENEEI (A, B, C e D) e do SisGen (E, F e G)

Do total de sete participantes, no somatório de integrantes dos dois estudos de caso, somente um, integrante da ENEEI, não percebeu alguma motivação neste contexto. Já a equipe do SisGen, em sua totalidade, respondeu positivamente à pergunta.

Outrossim, de acordo com a Teoria Social Cognitiva teorizada por Bandura (1991a), já vista neste estudo, e tendo como base o resultado expressivo de percepção de maior motivação pelos funcionários da ENEEL e do SisGen, é plausível afirmar que as IVs atuaram como influências exteriores que ativaram o sistema autorregulatório dos seus funcionários.

O processo autorregulatório, dessa forma, composto pelas etapas da auto-observação, autoavaliação, autorreação, provavelmente iniciou-se a partir da construção das IVs. Neste contexto, do início da produção das identidades visuais, cada integrante das equipes que participou do balizamento de informações para alimentar a produção das propostas visuais pelos designers, possivelmente, realizou uma auto-observação, na qual teria estabelecido metas e objetivos para a identidade visual do projeto que atuam, de maneira que teriam criado, de maneira individual e coletiva, a mobilização de esforços para alcançá-los. Esta busca pela ação, relatam Gondim e Silva (2004), é definida por automotivação.

Após este primeiro momento e tendo como base os resultados das suas auto-observações, os funcionários estariam prontos para a segunda etapa, o julgamento. Nesta fase, onde houve o julgamento das propostas de IVs apresentadas pelo designer, eles teriam avaliado a distância entre os objetivos individuais e institucionais a serem alcançados pelo uso das identidades visuais e os seus estados atuais no trabalho, ou seja, os seus desempenhos reais e as suas condutas atuais.

De outra forma, o julgamento, relata Bandura (1986), será feito com base em padrões individuais, mas que se originam de maneira coletiva, ou seja, a partir das experiências vividas entre os integrantes dos grupos estudados e que servirão de aprendizado dos valores coletivos e modelo de ação para a assistência entre os seus membros.

Em seguida, a proposta de IV que apresentou menor distância entre os objetivos pretendidos e as condições pessoais e coletivas para atingi-los teria gerado a autorreação nos membros das equipes. Esta última etapa do processo autorregulatório teria desencadeado reações emocionais nos funcionários, que teriam gerado respostas afetivas positivas pelo julgamento da IV escolhida e, por conseguinte, teriam criado um incentivo para os pesquisados. Segundo Azzi et al. (2021, p.93), os incentivos são importantes, uma vez que "as pessoas buscam realizações que produzem autorreações positivas" (...) e estas "influências afetam o comportamento por conta de sua função motivacional".

Portanto, a partir do paralelismo proposto entre o processo autorregulatório e as fases de produção e escolha das IVs estudadas, é plausível afirmar que a motivação para trabalhar percebida por quase todos os entrevistados, vistos na primeira coluna da Tabela 9, pode ter a sua origem na ativação e no controle nos subprocessos cognitivos da autorregulação relacionados acima.

Adiante, ao analisar a coluna "ao longo do uso da IV" percebe-se que quatro participantes mantiveram a motivação e três participantes não continuaram motivados ou permaneceram desmotivados, como é o caso de um dos entrevistados. Dessa maneira, quase metade dos funcionários não permaneceu motivado para o trabalho.

Bandura (1991b) esclarece que a motivação pode ser ocasionada por eventos de base biológica, de incentivos sociais e de base cognitiva. Ao enquadrar a motivação para trabalhar dos funcionários da ENEEI e do SisGen como um tipo de motivação de origem cognitiva, já estudada no capítulo 1 desta dissertação, é admissível sugerir, com base nas falas dos dois entrevistados que estavam motivados no momento da criação da IV, mas não permaneceram neste estado, que eles tenham lidado com situações ambientais, sejam de contexto interno da organização ou político, nas quais houve a quebra de expectativa por não terem atingido, durante o uso das IVs, os resultados que anteciparam para as ações, objetivos ou metas que tenham planejado para si ou para a coletividade da qual fazem parte (AZZI et al., 2021).

Outrossim, além da autorregulação, Bandura (1986) reconhece também a autoeficácia como mecanismo importante para o autodirecionamento das pessoas. Este construto se relaciona com a perspectiva do indivíduo e da coletividade de alcançar o sucesso em uma ação, de forma a obter resultados positivos, explicam Gondim e Silva (2004).

Logo, é possível concluir que quando as IVs foram concebidas houve, por parte de seis pesquisados, a percepção de que tanto a instituição quanto os funcionários seriam capazes agir, controlar o ambiente organizacional e, mesmo diante de contextos políticos adversos, alcançar os objetivos que haviam estabelecido de forma grupal e individual.

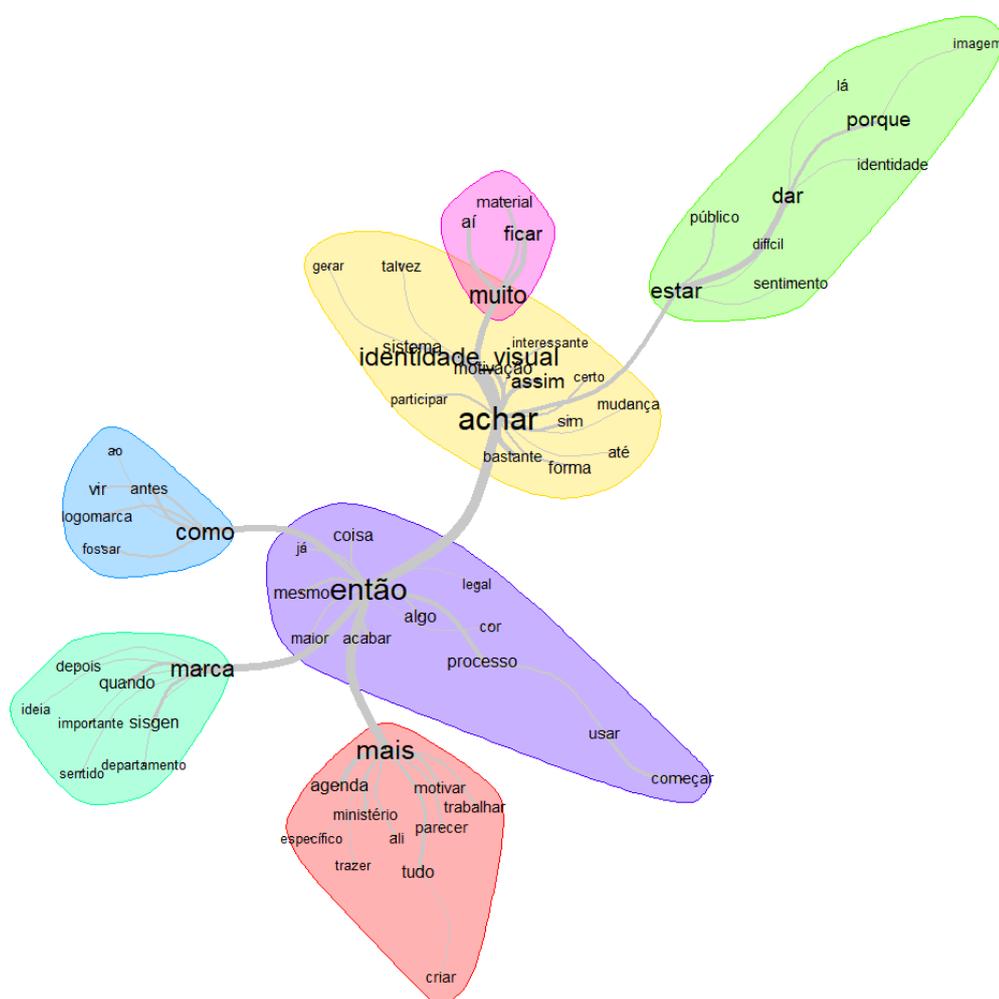
Todavia, apesar de Bandura (1991) considerar a autoeficácia como o mais eficaz mecanismo de mudança e manutenção de comportamento, dois desses seis funcionários não mantiveram as suas aspirações, as escolhas que fizeram e nem o esforço que seria necessário para ultrapassar desafios e ter resiliência diante a

dificuldades apresentadas no ambiente organizacional ao longo do uso das IVs e não perceberam maior motivação para trabalhar neste segundo momento.

Já o resultado obtido pelo participante A, que não percebeu maior motivação nem com a criação da IV, nem ao longo do seu uso, pode ser considerado uma exceção na pesquisa. Entretanto, o pesquisado demonstrou no seu depoimento não estar desmotivado em nenhum dos dois contextos apresentados. Além disso, ele percebeu alguma mudança no seu trabalho, uma vez que, ao realizar tarefas corriqueiras, notou que a presença da IV deu destaque para as ações da ENEEI.

Diante de toda complexidade sígnica que foi apresentada pelos resultados das entrevistas, este estudo, por fim, buscará compreender melhor as conexões e agrupamentos dos vocábulos citados nos relatos dos participantes, por meio da análise de similitude, ilustrada na Figura 7.

Figura 7: Árvore máxima de similitude



A análise de similitude tem como base a teoria dos grafos, a qual estuda as relações dos objetos que fazem parte de um conjunto. Camargo e Justo (2018, p.16) elucidam que "este tipo de análise permite identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um corpus textual."

Inicialmente, para que ocorra o correto processamento da análise do corpus textual das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas com os dois grupos foram excluídos os termos de maior frequência, uma vez que estes estariam ligados às perguntas feitas aos entrevistados, segundo Camargo e Justo (2018).

Também, de acordo com os autores, é necessário excluir os termos com baixa frequência, a fim de que o gráfico a ser gerado se beneficie de maior comunicabilidade e visibilidade, sem gerar poluição visual.

Dessa maneira, é possível verificar na Figura 7 a presença de dois nós centrais, identificados pelos vocábulos "achar" e "então", que são as maiores palavras em tamanho pela razão de possuírem mais conexões com outros termos. O nódulo "achar", representado pela cor amarela, contém o subtema "identidade visual" e se relacionam diretamente com os vocábulos "forma", "interessante", "mudança", "participar", "bastante", "gerar" e "motivação".

De outro modo, a partir do termo "achar" partem duas ramificações para outros dois nódulos representados pelas palavras "muito" e "estar". Uma parte da representação gráfica do vocábulo "muito", ilustrado pela cor rosa, encontra-se sobressalente à figura amarela, do verbo "achar". Entretanto, o núcleo verde, que está diretamente ligado ao termo "achar" pela palavra "estar", encontra-se em local isolado dos outros dois núcleos e relaciona-se com as palavras "sentimento", "identidade", "imagem" e "público".

Portanto, é possível inferir a partir das ligações semânticas entre os termos "identidade visual", "imagem", "forma", "muito", "interessante", "participar", "mudança", "bastante", "gerar", "motivação", "estar", "sentimento", "imagem" e "público" que a partir da criação das identidades visuais para a ENEEI e para o SisGen, por profissionais de design, houve uma mudança na realidade organizacional.

Ind (2007) elucidada que o designer, por meio do seu processo de planejamento e execução da demanda gráfica, transforma os valores intangíveis, relatados pelos funcionários nas reuniões de briefing, em valores tangíveis, representados pelas formas, cores e grafismos presentes nas IVs.

Logo, as identidades visuais, oriundas de um trabalho profissional e realizadas por uma ação intencional e proposital, tiveram como base os objetivos e as metas de cada uma destas agendas. Esta conversão da atividade simbólica em realidade acaba tornando as identidades visuais em símbolos que podem gerar motivação e até regular o comportamento dos funcionários diretamente relacionados a elas (BANDURA, 1986).

Já no núcleo caracterizado pelo termo "então", de cor lilás, está rodeado de palavras satélites como "maior", "acabar", "processo", "legal", "usar", "começar" e "cor". Além disso, este nódulo se subdivide em outros três ramos. O primeiro núcleo é identificado pela cor azul e definido pelo termo "como". Duas palavras marcantes desse contexto são "vir" e "logomarca".

O segundo nódulo, caracterizado pelo substantivo "marca" e pela cor verde, se relaciona com termos "ideia", "importante", "sentido" e "departamento". Por último, o núcleo "mais" contém as palavras "agenda", "específico", "trazer", "parecer", "motivar", "trabalhar" e "criar".

Então, ao relacionarmos os termos "maior", "acabar", "processo", "legal", "usar", "começar", "cor", "vir", "logomarca", "marca", "ideia", "importante", "sentido" e "departamento", "agenda", "específico", "trazer", "parecer", "motivar", "trabalhar" e "criar" afere-se que a criação, a escolha e uso das IVs foram construídos a partir de bases racionais e emocionais, o que, segundo Ind (2007), pode ter gerado uma aproximação dos funcionários com a instituição pública.

Ainda, os empregados da ENEEI e do SisGen puderam comprovar a efetividade dos sinais tangíveis e intangíveis das suas IVs, a partir do seu uso diário e, dessa maneira, passaram a confiar no seu propósito orientador e tornaram-se os maiores defensores e propagadores das suas IVs.

Por fim, ao observar todos os nódulos e seus subconjuntos reunidos é plausível afirmarmos que as identidades visuais não só trouxeram sentido para o trabalho das equipes entrevistadas, mas também colaboraram para o autodirecionamento de todos os seus integrantes, uma vez que auxiliaram no direcionamento e monitoramento dos seus pensamentos, o que, para Bandura (1986; 1991a), gera maior motivação pessoal e, possivelmente, para o trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa origina-se na busca por respostas quanto à percepção de maior motivação para trabalhar, pelo viés dos funcionários de uma organização pública, quando uma identidade visual é criada para a agenda que trabalham.

De outra forma, a importância deste estudo encontra-se, a partir dos resultados obtidos pelos estudos de caso, no início da discussão, tanto nas organizações quanto na academia, em relação ao papel estratégico das identidades visuais concebidas por profissionais de design nas instituições públicas, com vistas à mudança de comportamento.

Diante disso, esta pesquisa confirmou o seu objetivo geral de verificar se, no ponto de vista de dois grupos de funcionários do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, houve percepção de maior motivação para trabalhar, a partir da criação e implementação da identidade visual, concebida por um profissional de design, para o tema que atuam, uma vez que, tanto os resultados dos estudos de caso de forma individual como o estudo comparativo entre eles, confirmam a percepção de maior motivação entre a maioria dos entrevistados.

Ademais, o primeiro objetivo específico, que buscava investigar os sentimentos que são percebidos pelos funcionários, em relação ao trabalho, antes e após a instituição da IV, foi atingido, pois, através das entrevistas realizadas com os dois grupos, foi possível elencar os termos que foram ditos pelos pesquisados para esses dois contextos temporais.

Este estudo também confirmou o segundo objetivo específico, que almejava verificar se há percepção de maior motivação para trabalhar pelos integrantes das equipes pesquisadas, a partir da criação da identidade visual e ao longo do seu uso, pelo motivo de, no primeiro momento, com a criação das IVs, seis dos sete entrevistados se sentiram mais motivados. De outra forma, no segundo momento, ao longo do uso das IVs, a maioria, quatro de sete funcionários, ainda se sentiam mais motivados.

Tendo como base a confirmação do objetivo anterior, esta pesquisa também validou o terceiro e último objetivo específico, o qual desejava verificar a relação entre os sentimentos relatados e a maior motivação percebida pelos pesquisados. Esta relação direta entre sentimentos positivos e maior motivação pode ser verificada, tanto pela comparação dos resultados obtidos dos sentimentos e da percepção de maior

motivação para trabalhar, quanto pelas teorias estudadas no arcabouço teórico do trabalho, as quais colaboraram para elucidar que os processos cognitivos de atenção e percepção, iniciados com a criação das IVs, ajudaram na construção de sentido para o trabalho dos funcionários e, por consequência, auxiliaram no processo de autorregulação dos seus integrantes, o que resultou em maior motivação para trabalhar.

Quanto à pergunta de pesquisa, se os funcionários percebem maior motivação para trabalhar quando é criada uma identidade visual para a agenda que atuam, houve a confirmação positiva da resposta, posto que a maioria dos pesquisados confirmou percepção de maior motivação para trabalhar.

Além disso, diante da metodologia proposta para este trabalho, percebe-se que os resultados obtidos foram suficientes para a verificação dos objetivos propostos no início do estudo. Contudo, para pesquisas futuras indica-se o uso de outros instrumentos metodológicos qualitativos, que não tenham sido utilizados neste estudo, a fim de verificar, por exemplo, se há alguma correlação entre as formas, cores, tipologias e símbolos utilizados para compor as identidades visuais e os sentimentos relatados pelos funcionários para o marco temporal em que as IVs são criadas.

Ainda, seria interessante contar em futuros trabalhos com ferramentas metodológicas quantitativas, como questionários, pois esse tipo de técnica possibilita a formulação de questões objetivas, de fácil mensuração e conversão dos dados coletados para planilhas e outras interfaces digitais de visualização rápida.

Recomenda-se para estudos futuros, que tenham como objeto de estudo a verificação de maior motivação para trabalhar por funcionários que tiveram IVs criadas para suas agendas de trabalho, que o universo de entrevistados seja maior, ou seja, que mais grupos que tiveram identidades visuais concebidas para suas ações sejam entrevistados, a fim de que a confiabilidade nos resultados aumente.

Outrossim, recomenda-se que, nestes novos estudos, as equipes estudadas não tenham tido o envolvimento no processo de escolha das IVs das agendas que trabalham, com intuito de verificar se há alguma diferença na percepção da motivação para trabalhar, a partir desse novo cenário, em comparação com os grupos estudados nesta pesquisa, os quais participaram ativamente do direcionamento e da definição das identidades visuais para os projetos que atuam.

Também, conforme demonstrado inicialmente no estudo teórico desta pesquisa e com base nas análises dos estudos de caso, tanto de forma individual como na

comparação entre eles, ficou claro o papel estratégico do designer gráfico nas instituições, uma vez que este profissional possui o conhecimento técnico necessário para compreender, de maneira holística, as necessidades da organização e dos seus funcionários e materializar esses desejos e valores de maneira simbólica, por meio de uma identidade visual.

Assim, indica-se que estudos futuros sejam realizados com profissionais de design que estejam lotados em repartições públicas, com vistas a entender se eles estão em cargos e/ou percebem que possuem esse caráter tático de orientar e/ou até colaborar para a mudança de comportamento dos funcionários dos órgãos que trabalham.

Outra dúvida, quanto ao papel inovador que o designer possui nas instituições, também pode ser verificada, em estudo futuro, ao se realizar uma pesquisa com os cargos de comando dessas corporações.

Dessa maneira, recomenda-se um estudo comparativo dos resultados obtidos entre as intervenções realizadas com os designers e com o alto escalão das organizações, a fim de verificar se esta competência transformadora da realidade, exercida pelos profissionais de design, é compreendida e valorizada pelas altas hierarquias das organizações pesquisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, v. 2, p. 215-242, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Representações da identidade docente: uma contribuição para a formulação de políticas**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 57, p. 579-594, out./dez. 2007.
- AMBROSE, Maureen L.; KULIK, Carol T. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 231-292, 1999.
- AZZI, Roberta Gurgel; COSTA FILHO, Roraima; PEDERSEN, Simone; MACIEL, Ana. **Introdução à teoria social cognitiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 1, 2021.
- BANDURA, Albert. On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. **Journal of Management**, v. 38, n. 1, p. 9-44, 2012.
- BANDURA, Albert. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: Freeman, 1997.
- BANDURA, Albert. Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In: DIENSTBIER, R. A. (ed.). **Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation**. Lincoln: University of Nebraska Press, v. 38, p. 69-164, 1991b.
- BANDURA, Albert. Social cognitive theory of self-regulation. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 50, p. 248-287, 1991a.
- BANDURA, Albert. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986.
- BARTHOLMÉ, Roland H.; MELEWAR, T. C. Remodelling the corporate visual identity construct: A reference to the sensory and auditory dimension. **Corporate Communications: An International Journal**, 2011.
- BARRY, A. M. The Joe Camel story: Tobacco industry manipulation and the necessity for visual intelligence. 1998.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Cognição nas organizações de trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho e no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 177-206, 2004.
- BASTOS, Dorinho; FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Edgar Blucher, 2006.
- BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida finalmente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BAUDRILLARD, Jean. **Para uma crítica da economia política do signo**. Tradução de A. Alves. São Paulo: Martins Fontes. 1972.
- BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERRY, Leonard L. Cultivating service brand equity. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 128-137, 2000.

- BROADBENT, Donald Eric. **Perception and communication**. Elsevier, 2013.
- BROSCH, Tobias. Comment: On the role of appraisal processes in the construction of emotion. **Emotion Review**, v. 5, n. 4, p. 369-373, 2013.
- CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software IRaMuTeQ** (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Lab. de Psic. Social de Comunicação e Cognição, 2018.
- CAMPBELL, John J. et al. **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. 1970.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. Ubu Editora LTDA-ME, 2016.
- DE TONI, Deonir. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1, p. 235-268, 2009.
- ECCLES, Jacquelynne S.; WIGFIELD, Allan. Motivational beliefs, values, and goals. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 109-132, 2002
- EYSENCK, Michael W.; KEANE, Mark t. **Manual de Psicologia Cognitiva-7**. Artmed Editora, 2017.
- FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige**, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011.
- FREDRICKSON, Barbara L. What good are positive emotions?. **Review of general psychology**, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.
- FREDRICKSON, Barbara L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American psychologist**, v. 56, n. 3, p. 218, 2001.
- GEMSER, Gerda; CANDI, Marina; VAN DEN ENDE, Jan. How design can improve firm performance. **Design Management Review**, v. 22, n. 2, p. 72-77, 2011.
- GOMBRICH, Ernst Hans. **Image and code: Scope and limits of conventionalism in pictorial representation**. Horace H. Rackham School of Graduate Studies, 1981.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.
- GOLDMAN, Alan. The aesthetic. In: **The Routledge companion to aesthetics**. Routledge, 2005. p. 275-286.
- IND, Nicholas. **Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion**. Kogan Page Publishers, 2007.
- KALTIAINEN, Janne et al. Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 25, n. 4, p. 244, 2020.
- KANFER, Ruth. Work motivation: New directions in theory and research. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 7, p. 1-53, 1992.
- KELLER, John; BURKMAN, Ernest. Motivation principles. **Instructional message design: Principles from the behavioral and cognitive sciences**, v. 2, p. 3-49, 1993.

- KORNBERGER, Martin. **Brand society: How brands transform management and lifestyle**. Cambridge University Press, 2010.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, v. 340, p. 1990, 1999.
- LEFRANÇOIS, Guy R. **Teorias da aprendizagem: o que a velha senhora disse**. Cengage Learning, 2009.
- LESTER, Paul Martin. **Visual communication: Images with messages**. Cengage Learning, 2013.
- MARZANO, Stefano. Finding your sculpture. **IDSA/ICSID CONNECTING**, v. 7, 2007.
- MEGGS, Philip B.; PURVIS, Alston W. **História do design gráfico**. Cosac Naify, 2009.
- MELEWAR, T. C.; SAUNDERS, John. Global corporate visual identity systems: Standardization, control and benefits. **International marketing review**, v. 15, n. 4, p. 291-308, 1998.
- MOLDENÆS, Turid; PETTERSEN, Hilde Marie. The professional project of graphic designers and universities' visual identities. **Journal of Professions and Organization**, v. 8, n. 2, p. 184-199, 2021.
- NERY, Maria Martins Rebouças; PELISSARI, Anderson Soncini. Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a performance da micro e pequena empresa. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 63-74, 2016.
- PARK, C. Whan et al. **The role of brand logos in firm performance**. Journal of Business Research, v. 66, n. 2, p. 180-187, 2013.
- PARKINSON, Brian. How social is the social psychology of emotion?. **British Journal of Social Psychology**, v. 50, n. 3, p. 405-413, 2011.
- PEROTTO, Evandro Renato. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 126-139, 2007.
- PETTERSSON, Rune. ID theories. **Tullinge, Sweden: Institute for Infology**, 2020.
- PEÓN, M. L. Sistemas de identidade visual. 2AB. **Rio de Janeiro**, v. 3, 2003.
- ROKEACH, Milton. **The nature of human values**. Free press, 1973.
- SALANOVA, Marisa; HONTANGAS, Pedro; PEIRÓ, José M^a. Motivación laboral. **Tratado de psicología del trabajo**, v. 1, p. 215-249, 1996.
- SANTAELLA, Lucia; NÖTH, Winfried. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. Iluminuras, 2020.
- SIMÕES, Cláudia; DIBB, Sally; FISK, Raymond P. Managing corporate identity: an internal perspective. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 33, n. 2, p. 153-168, 2005.
- SIQUEIRA, Mirlene MM; GOMIDE JR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 300 - 328, 2004.
- SKINNER, B. F. Contingencies of reinforcement. **New York: Appleton-Century-Crofts**, 1969.

SKINNER, B. F. Private events in a natural science. **Science and Human Behavior, New York (Macmillan) 1953, pp. 257-282.**, 1953.

STERN, Barbara; ZINKHAN, George M.; JAJU, Anupam. Marketing images: Construct definition, measurement issues, and theory development. **Marketing theory**, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.

STRUNCK, Gilberto Luiz. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2012.

SUJCHAPHONG, Narissara; NGUYEN, Bang; MELEWAR, T. C. Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: The significance of employee brand support and transformational leadership. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 25, n. 2, p. 204-237, 2015.

SZABLUK, Daniela; LINDEN, Júlio Carlos de Souza van der. As três dimensões da identidade de marca e seus pontos de contato. Linden, Júlio Carlos de Souza van der; Bruscato, Underléa Miotto; Bernardes, Mauricio Moreira e Silva (Orgs.). **Design em pesquisa: vol 2**. Porto Alegre: Marcavisual, 2018. p. 470-487, 2018.

THIERRY, Henk. Motivation and satisfaction. **Handbook of work and organizational psychology**. 2nd ed. London: Psychology Press, v. 4. p.253-289, 1994.

THORNDIKE, Edward Lee. **The psychology of learning**. Teachers College, Columbia University, 1913.

VAN DEN BOSCH, Annette LM; DE JONG, Menno DT; ELVING, Wim JL. Managing corporate visual identity: use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. **Public Relations Review**, v. 30, n. 2, p. 225-234, 2004.

VERGANTI, Roberto. **Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

VILELA, Rosana Brandão; RIBEIRO, Adenize; BATISTA, Nildo Alves. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo. **Millenium**, n. 11, p. 29-36, 2020.

WEBER, Max. **Economy and society: An outline of interpretive sociology**. University of California press, 1978.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca: Um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes**. Bookman, 2012.

YABLONSKI, Jon. **Leis da Psicologia aplicadas a UX**. O'Reilly Media, 2020.

ANEXO 1

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (Perguntas feitas para os participantes do primeiro estudo de caso):

A escolha da IV:

1. O processo de produção (briefing, aprovação e entrega final) da marca da Estratégia Nacional de Espécies Exóticas Invasoras - ENEEI colaborou para a sua escolha? Se sim, quais foram os aspectos mais relevantes?
2. Você acha que o processo de decisão, com a apresentação de duas opções de marca, favoreceu sua escolha final? Se sim, de qual forma?
3. Quais são os aspectos (conceito, cor, forma, tipografia, elementos secundários, aplicações, harmonia entre os elementos, etc) que influenciaram a sua escolha?

O uso da logomarca ao longo do tempo e mudança de comportamento:

1. Você acha que a sua motivação no trabalho foi de alguma forma influenciada quando a identidade visual foi aprovada? Se sim, de qual maneira?
2. Você se sentiu mais motivado ao longo desse ano e meio de uso da logomarca?
3. De que forma você pode qualificar o seu sentimento para com o seu trabalho com a agenda de exóticas antes e depois da produção da IV?

O impacto da IV em agentes fora da equipe:

1. Você acha que o seu departamento foi impactado pela produção da logomarca? Se sim, de que forma?
2. A percepção dos parceiros/agentes externos sobre a Estratégia Nacional foi alterada a partir da instituição da identidade visual? Se sim, de que maneira?
3. Algum parceiro/agente externo comentou espontaneamente sobre a marca?

ANEXO 2

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (Perguntas feitas para os participantes do segundo estudo de caso):

CONCEITUAR IDENTIDADE VISUAL (conceito, cor, forma, tipografia, elementos secundários, aplicações, harmonia entre os elementos, etc).

O uso da logomarca ao longo do tempo e mudança de comportamento:

1. Qual foi a sua percepção (explicar o contexto) a partir da introdução da IV?
2. A partir da introdução da identidade visual, você percebeu alguma alteração da sua relação com o ministério?
3. De que forma você pode qualificar o seu sentimento para com o seu trabalho antes e depois da produção da IV?
4. Você acha que a sua motivação para trabalhar foi de alguma forma influenciada quando a identidade visual foi aprovada? Se sim, de qual maneira?
5. Você se sentiu mais motivado ao longo dos anos de uso da logomarca?

O uso da IV:

1. Quais usos da IV, como aplicações em materiais digitais e impressos, por exemplo, que tiveram mais impacto no seu trabalho? Descreva uma situação.
2. Quais aplicações da IV, como papelaria, convites para eventos, assinaturas de e-mail, etc, colaboraram para sua percepção de maior motivação para trabalhar? (fazer a pergunta caso o entrevistado tenha tido alguma resposta positiva quanto à percepção de motivação para trabalhar)