



Ana Patrícia Gomes Pereira

A Comunicação Organizacional no processo de construção da reputação – O Caso BES

Relatório de Estágio de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, orientada pelo Doutor João Figueira apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

A Comunicação Organizacional no processo de construção da reputação – O Caso BES

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Relatório de estágio
Autor/a	Ana Patrícia Gomes Pereira
Orientador/a	João Figueira
Júri	Presidente: Doutora Isabel Vargues
	Vogais:
	1. Doutora Isabel Ferin Cunha
	2. Doutor João Figueira
Identificação do Curso	2º Ciclo em Comunicação e Jornalismo
Área científica	Comunicação
Data da defesa	09-07-2015
Classificação	18 valores



“As cinco essenciais habilidades empreendedoras para o sucesso são concentração, discernimento, organização, inovação e comunicação” (Michael Faraday)

Índice

Lista de abreviaturas	xi
Lista de figuras	xii
Introdução.....	1
PARTE I – Na CISION	5
1. Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	5
1.1. História da Cision.....	6
1.2. Estrutura interna da Cision.....	8
1.3. Campo de ação: departamento de análises – <i>Media Analysis</i>	12
PARTE II – A comunicação na reputação das organizações	17
1. Comunicação.....	17
1.1. Conceito de Comunicação e o ato de comunicar.....	17
1.1.1. Importância da Retórica para o desenvolvimento da comunicação.....	18
1.2. Teorias da comunicação.....	20
1.3. Diversidade e complexidade dos processos da comunicação.....	22
2. Organização.....	27
2.1. Conceitos.....	27
2.2. Reputação Corporativa.....	31
3. Comunicação Organizacional.....	34
3.1. As organizações e os processos comunicativos.....	36
3.2. A comunicação como elemento estratégico nas organizações.....	37
Parte III – O Caso BES	47
1. O papel dos <i>media</i> na sociedade.....	48
1.1. A Comunicação Organizacional e os <i>media</i>	52
1.1.1. As relações entre os <i>media</i> e as fontes.....	53
2. O BES nos <i>media</i>	57
2.1. Antes da crise: Comunicação e marketing de prestígio.....	57
2.2. Crise do BES: Análise de Reputação.....	62
2.3. Criação do Banco Bom: Análise de Reputação do Novo Banco.....	66
Conclusão	70
Bibliografia	74
Anexos	77

Agradecimentos

É necessário reconhecermos aqueles que nos ajudaram a chegar até aqui. Nós não caminhamos sozinhos e este é o momento em que podemos agradecer aos que mais contribuíram para isso, aos que nos viram crescer e cresceram connosco, pessoal e profissionalmente.

Mas antes de mais e porque não poderia ser de outra forma, aos meus pais. Se tive a oportunidade de vir para Coimbra e poder sempre escolher o percurso que achava ser o melhor para mim, continuar sempre a aprender, apostar na minha formação, foi graças a eles. Estamos, há cerca de três anos, a muitos quilómetros de distância mas espero um dia poder recompensar tudo isto. A vossa ida, a nossa distância. Obrigada por tudo.

Aos meus amigos. Aos de RI que são de sempre e para sempre. Aos de Coimbra, espalhados por todas as nossas faculdades. E às três amigas que me acompanham desde a infância. A todos eles: obrigada. De uma forma ou de outra estiveram presentes e acompanharam-me nesta viagem. E também às companheiras de estágio, onde durante três meses partilhamos a Cision.

Ao Professor e orientador João Figueira, agradeço a sua ajuda preciosa tanto durante o estágio como na elaboração deste relatório. Tantas vezes sentiu as minhas preocupações mas que ajudou sempre da melhor maneira.

E por fim, a Coimbra. Durante cinco anos foi a minha casa. Onde chorei, sorri, cresci e acima de tudo vivi. Saio daqui com a certeza que vivi Coimbra mas com a saudade que ela já deixa.

*“Capa negra de saudade
No momento da partida
Segredos desta cidade
Levo comigo pra vida”*

Resumo

Atualmente, a comunicação organizacional apresenta-se como uma área fundamental para uma Organização sobreviver num ambiente tão competitivo e concorrencial. Perante o desenvolvimento da sociedade e do mercado, as organizações têm de se adaptar aos novos desafios e responder de forma rápida e eficiente. O planeamento estratégico mostra-se bastante importante para o sucesso de uma organização que tem como objetivo ir ao encontro do seu público-alvo. Os *media* surgem aqui como veículo entre as organizações e o público pois estes têm capacidade de influenciar a opinião pública. As novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC) vieram alterar o paradigma da sociedade e a forma como se comunica introduzindo uma ferramenta imprescindível nos dias de hoje: a Internet.

Tendo como base os Diagnósticos de Reputação realizados durante estágio, este trabalho pretende apresentar o efeito dos *media* na opinião pública aquando da crise do Banco Espírito Santo (BES) e criação do Novo Banco (NB).

Apesar de não ser um conceito consensual, a reputação corporativa engloba vários elementos que, ao longo do tempo, oferecem credibilidade à organização. O papel dos profissionais das Relações Públicas (RP), das assessorias de imprensa, dos gabinetes de comunicação é contribuir para manter a reputação e credibilidade da organização, assim como a fidelização dos clientes e o aumento do seu público. Para tal, a comunicação externa executada tem de ser a melhor. Se publicidade é boa, os *media* melhoram a situação de uma organização ao produzirem informação noticiosa acerca desta visto serem credíveis aos olhos do público, acabando assim por influenciar a sua opinião.

O relacionamento entre os profissionais da comunicação e os *media* torna-se fundamental para estes conseguirem colocar na agenda pública os interesses que representam. Esta agenda é influenciada por diversos elementos, uma vez que todos querem estar na ordem do dia pois só assim conseguirão alcançar o público: “*os media não só nos dizem sobre o que é que devemos pensar, como também nos dizem como pensar sobre isso; portanto, conseqüentemente, o que pensar*” (Traquina, 2000: 135).

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Cision, análise de reputação, BES, relações públicas, *agenda-setting*, *media*.

Abstract

Nowadays, organizational communication presents itself as a key area for a organization to survive in such a competitive environment. According to the development of society and the market, organizations have to adapt to new challenges and responding quickly and efficiently. Strategic planning is critical to the success of a organization that aims to reach out to it's target audience. The media appear as a vehicle between organizations and the public as they have the the ability to influence public opinion. The new technologies of information and communication (NTIC) changend the paradigm of society and the way it communicates by introducing a fundamental tool today: the Internet.

Based on the Reputation Diagnostics performed during the internship, this work intends to present the effect of the media on public opinion during the crisis of Banco Espírito Santo (BES) and creation of Novo Banco (NB).

Although it's not a consensual concept, corporate reputation includes several elements that, over time, provide credibility to the organisation. The role of Public Relations professionals (PR), press offices, communications cabinets is to contribute to maintain the reputation and credibility of the organization, as well as customer loyalty and increasing their audience. Therefore, the external communication has to be the best. If publicity is good, the media improve an organisation's situatuion for the better by producing positive news information about it as they are publicly perceived as credible, influencing opinions.

The relationship between communication professionals and the media becomes fundamental for them to put the interests they represent onto the public agenda. This agenda is influenced by several elements, since everyone wants to be on the agenda as well able to reach the public, *"the media not only tell us about what we should think, but also tell us how to think about it; therefore, consequently, what to think "* (Traquina, 2000: 135).

Keywords: Organizational Communication, Cision, reputation analysis, BES, public relations, agenda-setting, media.

Lista de abreviaturas

AAV – Automatic Advertising Value

APP – Aplicação

AVE – Advertising Value Equivalence

BES – Banco Espírito Santo

CEO – Chief Executive Officer

CMVM – Câmara do Mercado de Valores Mobiliários

CR7 – Cristiano Ronaldo

ESFG – Espírito Santo Financial Group

EUA – Estados Unidos da América

GES – Grupo Espírito Santo

NTIC – Novas Tecnologias da Informação

PT – Portugal Telecom

RE – Relatório de Estágio

ROI – Return of Investment

RP – Relações Públicas

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

Lista de figuras

Figura 1 – Impact Score - Cision.

Figura 2 – Net Effect – Cision.

Figura 3 – Variáveis de análise de reputação corporativa – Cision.

Figura 4 – Modelo de Comunicação Organizacional Integrada de Kunsch - (Kunsch, 2008).

Figura 5 – Campanhas “Se eu hesitasse, não ganhava como ganho” (Briefing, 2011); “Investe em ti” (DN, 2012); “Mais do que poupar, poupar bem” (Marketeer, 2013).

Figura 6 – Campanha “Mudei, poupei e não me cansei” - (Madeira, 2013), (Marketeer, 2013).

Figura 7 – Campanha “Vantagem CRI00” - (appmTV).

Figura 8 – Campanha “Recuperar a Esperança” - (Dinheiro Vivo, 2014).

Figura 9 – Análise de reputação do BES nos *media* com variação das ações no período de 14 de maio a 31 de julho - Cision.

Figura 10: Imagem NB – O Primeiro de Janeiro e https://www.google.pt/search?q=novo+banco&es_sm=93&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=SlicVeXvN8f2UIKJjAL&ved=0CAgQ_AUoAg&biw=1366&bih=643#imgrc=Mmt7-2I-z_jlVM%3A

Introdução

A Comunicação Organizacional tornou-se, ao longo do tempo, uma área bastante importante para o sucesso de uma organização. Comunicação e Organização são dois conceitos que foram evoluindo a par com o desenvolvimento da sociedade tal como podemos constatar nas teorias e modelos que foram avançados.

Este relatório de estágio pretende expor o papel que os *media* têm na Comunicação Organizacional. Como o próprio nome indica, a comunicação tem papel primordial no sucesso de uma organização. A forma como comunica interna e externamente é fundamental para criar uma imagem credível e, conseqüentemente, uma boa reputação na opinião pública. Os *media* são o veículo na transmissão da mensagem para o público tendo poder de influência na tomada de decisão do *target* da organização.

O estágio realizou-se na Cision Portugal, empresa multinacional, que realiza análise dos *media*. O trabalho executado no departamento de *Media Analysis* centrou-se na análise de reputação de duas instituições: BES e NB. Na primeira, a análise prendeu-se em perceber o efeito que os *media* tiveram na perda de reputação mediática do banco e a ligação disso com a cotação do valor das ações em bolsa. A segunda tinha como objetivo perceber como os *media* apresentavam o banco na opinião pública e se era associado à crise do BES.

A divisão deste relatório foi feita em três partes, sendo a primeira parte exclusivamente dedicada à entidade de acolhimento onde decorreu o estágio, a Cision; a segunda parte refere-se ao enquadramento teórico e a terceira e última parte apresenta o caso prático tendo como base a experiência realizada no estágio.

Neste sentido, a primeira parte apresenta a entidade de acolhimento fazendo referência à sua evolução histórica, à estrutura da empresa e ao campo de ação em que decorreu o estágio.

Na segunda parte, o primeiro capítulo aborda a comunicação e o ato comunicativo, desde o seu papel preponderante da retórica até às teorias da comunicação. Pretende mostrar como o processo de comunicar evoluiu acompanhando a construção da sociedade até aos dias de hoje.

No segundo capítulo são abordados os conceitos de organização que se prendem com o desenvolvimento da sociedade e da própria organização: há uma valorização crescente

do homem e, como isso, da comunicação interna. Os trabalhadores deixam de ser peças de uma máquina a obterem um sentimento de pertença. Também aqui se analisa a reputação corporativa de uma instituição, conceito que ainda hoje não reúne consenso entre os investigadores.

A Comunicação Organizacional é o tema central do terceiro capítulo. A mudança nos processos comunicativos das organizações a nível interno e a visão da comunicação como elemento estratégico são os dois temas principais. Aludem a diferentes visões da comunicação organizacional como a visão integrada de Kunsch ou a visão de Baldissera, à luz do Paradigma da Complexidade. Na estratégia das organizações, as Relações Públicas e os Gabinetes de Assessorias de Imprensa mostram-se fundamentais para a estruturação e execução de uma boa comunicação externa. Mas como podem estas desenvolver as suas atividades da melhor forma?

As Relações Públicas são uma profissão recente em Portugal, sendo vista de perspetivas diferentes. Também aqui é abordada a questão da importância do marketing na satisfação do cliente, tendo isso consequências na reputação da instituição.

A terceira parte deste relatório diz respeito ao caso analisado no estágio e, por isso, o nome é “O Caso BES”. Para uma melhor compreensão do caso apresenta-se uma análise ao poder dos *media* na sociedade. Mas que ligação deve existir entre estes e as organizações? E como é que esse relacionamento terá influência na opinião pública?

Quanto ao caso prático, divide-se em três partes: Análise da comunicação externa do BES antes da crise, ou seja, como era transmitido nos *media* as campanhas que executava, ambiente que envolvia o banco; a Crise do BES, em que é feita uma análise de reputação tendo em conta o Diagnóstico executado durante o estágio; e, por fim, Criação do Banco Bom, que corresponde à análise de reputação do NB, criado após a crise do BES.

O objetivo será perceber os efeitos que os meios de comunicação social tiveram na tomada de decisão e opinião dos clientes e da população em geral aquando do colapso do BES (entidade credível e reputada) e criação de outra instituição. A história de comunicação levada a cabo pelos responsáveis ajudou a que a população reconhecesse o BES como um banco consistente e fiável. O *slogan*¹, as campanhas com celebridades portuguesas como o Cristiano Ronaldo e Rita Blanco, as frases que ficaram no ouvido

¹ “A pensar no futuro desde 1869” – *slogan* BES.

ou a renovação da aldeia Esperança com o intuito de devolver a esperança ao país foram estratégias escolhidas que sempre funcionaram em Portugal. Contudo, o banco colapsou e muitas famílias saíram prejudicadas. Antes de tal situação, muitas foram as notícias que saíram na comunicação social a descredibilizar o “Dono Disto Tudo”² e o banco familiar. A partir deste momento, a perda mediática do banco foi eminente, levando à transformação da imagem da instituição na opinião pública e à desvalorização do valor das suas ações em bolsa. A criação do NB teve como princípio descolar-se da imagem do BES, algo que não foi fácil.

² Ricardo Salgado, ex-presidente do BES.

PARTE I – Na CISION

I. Apresentação da Entidade de Acolhimento

A entidade de acolhimento escolhida para a realização do estágio no âmbito do Mestrado em Comunicação e Jornalismo foi a Cision Portugal. O estágio realizou-se de 23 de outubro a 23 de dezembro (duração de 3 meses).

A Cision é uma empresa multinacional de renome na área da análise de comunicação dos *media*. Em Portugal é a principal empresa nesta área de trabalho. É líder na disponibilização de *software*, serviços e ferramentas para o exercício das Relações Públicas e Marketing. Atualmente está presente na Europa, América do Norte, Ásia e ainda integra informação de mais de 90 países. Em Portugal opera com 200 colaboradores.

Até chegar ao nível de funcionalidade que tem atualmente passou por várias fases e trabalhou com diferentes designações. Pode encontrar-se no seu *site*³ uma pequena infografia do progresso da empresa. Uma análise à história da empresa mostra a grande evolução nos seus serviços, primando sempre por proporcionar uma excelente ajuda no conhecimento dos meios de comunicação social e na estratégia de comunicação aos seus clientes.

A Cision tem como missão melhorar o desempenho dos seus clientes através dos serviços integrados que proporciona: soluções de *software*, análise de reputação, gestão de campanhas, monitorização dos *media* e pesquisa de contatos.

A visão da empresa segue, em todas as suas localizações, o mesmo objetivo: criar o melhor espaço de ligação para os profissionais da comunicação e *media* de todo o mundo.

Assumindo-os como uma forma de distinção de outras organizações, os valores da Cision fornecem a orientação para os seus trabalhadores e para os seus clientes. São eles:

³ <http://www.cision.com/pt/>

- Trabalhar apaixonadamente: *“Orgulhamo-nos dos nossos produtos, serviços e do nosso trabalho. Procuramos dar ao nosso cliente a melhor solução possível para promover o seu sucesso. Envolver, inspirar e impressionar.”*
- Valorização pessoal: *“Valorizamos os nossos colaboradores e clientes, as suas vidas e empenhamo-nos no seu sucesso. Apoiamos a comunidade. Voluntário, preocupado e respeitador.”*
- Promover a inovação: *“Responder no imediato às novas oportunidades e problemas. Correr riscos e encontrar maneiras de fazer as coisas melhor. Desafiar. Evoluir. Aprender.”*
- Comunicar abertamente: *“Compartilhar ideias, opiniões e informações de forma honesta e transparente. Fazer perguntas e esforçar-se para o entendimento mútuo.”*
- Ser responsável: *“Tomar decisões conscientes. Cumprir as promessas e assumir a responsabilidade pelas suas ações. Assumir a organização. Contribuir. Ser bem sucedido.”*

(Cision).

Em seguida, o objetivo será explicitar a área de trabalho da empresa onde foi realizado o estágio durante três meses, dando a conhecer a sua área de trabalho de forma geral e os trabalhos lá realizados, em particular. Assim, no âmbito da análise realizada na Cision, o estudo de caso desenvolvido neste relatório de estágio é o *Caso Banco Espírito Santo*.

1.1. História da Cision⁴

Como já foi referido anteriormente, a Cision é conhecida como sendo uma multinacional de renome na área da análise de comunicação dos *media*.

O que começou por ser o departamento de publicidade de uma empresa Sueca de *press clipping*, a Svenska Telegrambyrå, em 1892, acabou por se tornar numa empresa líder mundial em *software* e serviços de relações públicas com operações na Europa, América do Norte e Ásia. A evolução desta empresa foi notória a partir do momento em que foi fundada a *Memorandum*, em 1982, direcionada para o fornecimento de serviços de recortes de imprensa. Posteriormente, em 1989, a criação da Mega Visão deu origem ao início da monitorização de televisão, rádio, *sponsorship* e controlo de publicidade. Esta empresa nunca parou de apostar na inovação e no início da década de 90 apresentou

⁴ A história apresentada neste capítulo segue a informação fornecida pelo *site* da empresa.

um novo serviço de entrega dos recortes de imprensa do próprio dia, por estafeta, aos clientes prioritários.

A par com o desenvolvimento da sociedade, a evolução do panorama dos órgãos de comunicação social e do sistema mediático potenciou a criação de mais funcionalidades na empresa. E, em 1996, foi lançado a distribuição por via eletrónica e o *software* “1ª hora” para a receção e gestão dos recortes. Na viragem do século, criaram um *software* de gestão de informação com base de dados que continha informação de imprensa, rádio e televisão. Em 2003, após o Grupo *Memorandum* ter sido adquirido pelo Grupo internacional de empresas *Observer Group*⁵, foi a área do *sponsorship* que mereceu uma evolução passando a ter um serviço de avaliação de *Return Of Investment (ROI)* com base no retorno mediático e na perceção dos patrocínios pelo público.

A partir de 2007, esta empresa passou a ser conhecida como é hoje, Cision. Nesse mesmo ano lançaram o *Cisionpoint*, um sistema integrado de gestão de informação com todos os serviços Cision. Esta base de dados é bastante completa pois dela fazem parte os contatos de todos os órgãos de comunicação social e jornalistas portugueses (*Plan & Connect*). Para além disso, a Cision proporcionou um ponto de encontro entre estes profissionais e os profissionais da comunicação (*Cision Mediapoint*), uma plataforma de acesso gratuito com serviços direcionados exclusivamente para jornalistas e influenciadores digitais (*Cision 4 jornalistas*).

Em 2012, a Cision passou a integrar nas suas funções um relatório de gestão da avaliação dos *media*, redes sociais e opinião pois inseriu também nos seus serviços a análise e monitorização de *social media*.

Destacando-se pelos seus serviços acompanharem a evolução dos *media*, em 2014, criaram uma aplicação (*app*) para o cliente poder consultar as notícias já monitorizadas e atualizaram o *Cisionpoint*, conhecido agora como *Cisionpoint 14*, uma plataforma que reúne os serviços de distribuição, *Customer Relationship Management (CRM)*, monitorização e análise dos *media* e *social media*, ou seja, todos os serviços disponibilizados.

Atualmente, o trabalho da Cision é direcionado por 4 vetores fundamentais, sendo eles: a base de dados (*Influencer Database*), a distribuição (*Press Release Distribution*), a

⁵ O grupo Observer, líder em media intelligence, passa a adquirir a Memorandum em 2000.

monitorização (*Media Monitoring*) e a análise (*Media Analysis*). Os serviços da Cision permitem aos profissionais da comunicação planear, monitorizar e gerir as suas campanhas, empresas ou marcas que representam.

1.2. Estrutura interna da Cision⁶

A transmissão de mensagens orientadas para um público-alvo tem de ser feita de forma muito cuidadosa e direcionada por forma a refletir a imagem que pretendem. A audiência forma a opinião tendo em conta a informação que recebe, interpretando-a de acordo com a sua visão. Neste sentido, a forma como se transmite a informação – conta a história – é fundamental para o sucesso de uma campanha e manutenção da imagem de uma empresa, organização ou marca. O objetivo de trabalho da Cision é oferecer aos seus clientes a melhor forma de contarem a sua história – “Power your story”⁷.

Atualmente, a Cision tem uma rede muito completa de clientes pois prima por ajuda-los a gerir, o melhor possível, a imagem que representam. Para que as empresas, organizações e marcas consigam alcançar e manter uma boa reputação, a comunicação que fazem do seu trabalho tem de ser a melhor. Neste sentido, a linha orientadora da Cision tem como base quatro pontos principais da trajetória de comunicação de uma história de uma empresa, organização ou marca. Esse percurso traduz-se em quatro áreas de trabalho: *Influencer Database*, uma base de dados constantemente atualizada; *Press Release Distribution*, a distribuição das histórias por áreas de interesse recorrendo desde meios tradicionais a canais sociais; *Media Monitoring*, isto é, a verificação do impacto da história na imprensa, rádio, televisão, online e nos *social media*; e *Media Analysis*, que corresponde à avaliação da repercussão da história.

Uma boa base de contactos direcionada para o público-alvo é fundamental na disseminação de uma história. A Cision possui uma base de dados com mais de 1.6 milhões de influenciadores e meios de comunicação que permite aos seus clientes construir uma lista de contactos mediáticos orientados para as suas audiências. Podem encontrar perfis detalhados que incluem informação de contacto direto, métodos de contacto preferenciais, temáticas noticiosas, perfis sociais e histórico de artigos escritos. Os dados são atualizados frequentemente para ajudar a encontrar a pessoa certa no

⁶ Toda a informação descrita neste ponto reflete a experiência no estágio e informação fornecida quer por elementos da Cision como pela disponibilizada no site.

⁷ Slogan Cision.

meio de comunicação ideal. Para facilitar esta pesquisa, cada cliente tem um perfil delineado de acordo com o seu interesse sintetizado por palavras-chave. Estas podem ser a marca, a imagem, o nome da empresa, o nome do Chief Executive Officer (CEO), empresas concorrentes, etc. Estes elementos levam a uma rápida e facilitada pesquisa sobre os interesses do cliente.

Depois de ter uma lista dos meios de comunicação influentes na área em questão é preciso fazer-lhes chegar a história. Neste sentido, a distribuição torna-se, também ela, um passo muito importante na estratégia de comunicação. A plataforma de distribuição da Cision permite que as notícias alcancem os diferentes segmentos pré-selecionados utilizando os meios tradicionais e os canais sociais. A distribuição *Wire* introduz os *press release* nos principais circuitos nacionais e internacionais e nos *social media*. Após a difusão das ações de comunicação, a Cision analisa os resultados e comunica-os ao cliente através de relatórios que ajudam a melhorar a estratégia de comunicação. As informações revelam onde apareceram os *press release*, se a campanha teve sucesso, quais os contatos que declinaram, etc.

O serviço de *Media Monitoring* da Cision é feito diariamente e pretende informar o cliente sobre o que é dito sobre ele e os seus competidores nos meios de comunicação social, isto é, o impacto que a sua história teve e vai tendo no meio mediático. Para tal, é feita a monitorização dos seguintes meios: imprensa, rádio, televisão, *online* e *social media*.

A Cision digitaliza, seleciona e lê, diariamente, milhares de publicações impressas que contém as menções indicadas pelo perfil dos clientes. A informação nacional é disponibilizada, todos os dias úteis, até às 9h00, sendo que a mais importante, é lançada até às 8h00. A regional tem até às 11h00 para sair. Aos sábados, domingos e feriados é também entregue no próprio dia até às 10h00.

Quanto à televisão é feita a monitorização diária de todos os canais generalistas, de informação, desporto e regionais que perfaz um total de 17 canais⁸. O cliente pode receber alertas das notícias do seu interesse imediatamente à sua transmissão. A este procedimento em que o analista envia o ficheiro e o resumo da notícia chama-se “*Time*

⁸ São objeto de análise: RTP1, RTP2, RTP Informação, RTP Madeira, RTP Açores, SIC, SIC Mulher, SIC Notícias, TVI, TVI 24, Porto Canal, ETV, CMTV, Bola TV, Sport TV1, Sport TV2, Sport TV3.

0". Na rádio, o procedimento decorre na mesma linha de trabalho. São monitorizadas continuamente 4 rádios⁹ de expressão nacional.

Atualmente, os grandes jornais têm também uma página na *web* com notícias e destaques, assim como as rádios. Neste sentido, a Cision faz, também, a monitorização de 33 meios *online*¹⁰ permitindo ao cliente saber a que audiência chega as suas notícias através de métricas que incluem os visitantes por mês e valores de publicidade para cada artigo entregue na sua plataforma do *Cisionpoint*. Assim como os *sites* e *blogs*, as redes sociais são cada vez mais importantes para comunicar. A Cision não deixa de parte esta ferramenta e monitoriza os conteúdos públicos publicados nas principais plataformas sociais, nomeadamente, o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Youtube*, *Wordpress* e *Blogspot*. Esta monitorização é completa com relatórios detalhados com o potencial viral das histórias com indicadores métricos, tais como, o número de seguidores, de comentários e de gostos.

O resumo do percurso das notícias nos meios de comunicação social é analisado e sintetizado para ser entregue ao cliente apenas aquilo que lhe interessa, nas *News Digest*, *Executive News Digest* e *Business Intelligence Report*. A primeira diz respeito a um documento com a listagem das notícias agrupadas por tópico enviado por *email*, em horários definidos, a um conjunto de destinatários escolhidos pelo cliente. A *Executive News Digest* acrescenta a associação de textos e a elaboração de resumos das notícias, os títulos, órgãos de comunicação social e *links* para as notícias originais. Os clientes que optam pela receção de um *Business Intelligence Report* recebem um relatório elaborado por forma a segmentar a informação de acordo com a estrutura de classificação estabelecida com o cliente, filtrando apenas as notícias e informações relevantes e que representam os interesses estratégicos.

Na última fase de trabalho, nesta linha de estratégia de comunicação com os *media*, a Cision fornece aos seus clientes uma análise que reflete a repercussão das notícias possibilitando perceber como foram transmitidas e recebidas pelo público, assim como

⁹ Na rádio são analisados: Rádio Renascença, Antena 1, TSF e Rádio Comercial.

¹⁰ Os meios online são: Auto hoje.com, Bola online, Correio da Manhã Online, Diário de Notícias Online, Diário Digital Online, Dinheiro Vivo Online, Económico Online, Exame Informática Online, Expresso Online, i Online, IOL, Jogo Online, Jornal de Negócios Online, Jornal de Notícias Online, Lusa.pt, Mais Futebol.pt, MSN online, Notícias ao Minuto, People Ware Online, Público Online, Record Online, Renascença Online, RTP Online, Sábado Online, Sapo Online, Sol Online, TSF Online, TVI 24 Online, Visão Online.

uma percepção da reputação da empresa, marca perante os concorrentes. A Análise de Impacto tem como objetivo avaliar o impacto de um perfil de monitorização na comunicação social, tendo como base a informação de um período de tempo. São tidos em conta dois indicadores de desempenho: *Reach*, que diz respeito ao número de impressões produzidas pelos órgãos de comunicação social onde foram veiculadas as notícias sobre a organização; e o *Automatic Advertising Value (AAV)*, que corresponde ao valor publicitário equivalente ao espaço ocupado pela notícia a partir do custo de uma página par sem cor na imprensa, 1 segundo na televisão ou rádio e custo por mil contactos nos meios *online*. Estes relatórios são de baixo custo e fáceis de elaborar. Para uma avaliação mais aprofundada do impacto da história, a Cision possui uma metodologia rigorosa e objetiva. Este tipo de análises chamam-se Análises de Comunicação Avançada e avaliam o impacto da história com base em fatores como a colocação da marca, o título, se há menção inicial e o âmbito das notícias e, para tal, o analista tem de verificar se o artigo contém palavras e/ou imagens que, de forma óbvia, definam o cliente. Permitem perceber a favorabilidade mediática de cada história. Podem ser feitas Análises de Desempenho da Comunicação, Análises de Conteúdo e Análises de Reputação.

Mais uma vez, a presença nas redes sociais é alvo de análise. É feita uma análise qualitativa ao que é dito a respeito dos interesses do cliente e como as comunidades digitais influenciam a reputação e imagem de marca. A Análise de *Social Media* utiliza uma metodologia certificada de acordo com as necessidades e os relatórios são elaborados por um analista especializado.

O espaço que certas publicidades ocupam nos órgãos de comunicação social é encarado como um investimento. Mas para que haja efetivamente um retorno é fundamental avaliar os patrocínios e cruzar o desempenho mediático com a recordação da opinião pública. A Análise de Retorno do Patrocínio permite calcular o ROI com base nos espaços editoriais ocupados pelos patrocínios, determinando quanto o cliente terá de pagar. O objetivo do patrocínio é que o público note e recorde a marca. Para esta análise tem de se ter em conta quatro indicadores de desempenho: duração/espaço da exposição da marca; o retorno financeiro, que é contabilizado tendo por base a duração/espaço da exposição e a determinação do valor monetário das notícias *Advertising Value Equivalence¹¹ (AVE)*, que tem como fonte de cálculo as tabelas de

¹¹ Variável quantitativa que indica o impacto financeiro da mensagem em análise.

publicidade; *Opportunities to see*¹² definidas de acordo com o potencial da marca para ser lida/vista em função da colocação da notícia nos *media* e é calculada em proporção do espaço ocupado; e o *Gross Rating Points*¹³ que determina a pressão da mensagem nos meios de comunicação social.

Para facilitar o acesso dos clientes a todas estas ferramentas estratégicas de comunicação e relações públicas, a Cision tem uma plataforma já referida anteriormente, o *Cisionpoint*, premiado pela SIIA (*Accelerating Innovation in Technology, Data & Media*) em 2013 como melhor ferramenta de gestão de notícias.

É importante compreendermos a relevância deste processo na comunicação estratégica de um cliente da Cision, uma vez que pode obter um planeamento estratégico, uma reação aos acontecimentos que transmitiu, assim como, uma observação das tendências de mercado. O comportamento dos meios de comunicação social influencia na construção e manutenção da reputação e imagem de marca pois têm uma grande capacidade de persuasão da opinião pública. Este trabalho aprofundado e detalhado executado pela Cision revela-se diferenciador para os seus clientes provocando um efeito direto no campo de tomada de decisões.

1.3. Campo de ação: departamento de análises – *Media Analysis*

O estágio realizado na Cision teve a duração de 3 meses, decorrendo de 23 de setembro a 23 de dezembro de 2014. Durante este período, o trabalho realizado teve lugar no departamento de análises com mais duas estagiárias. Iniciámos o nosso trabalho com a realização da análise de reputação do NB e, posteriormente, ajudamos, também, na execução da análise de reputação do BES.

O trabalho executado neste departamento visa analisar o impacto que as ações de comunicação têm no público-alvo, ou seja, avaliar a eficácia das ações de Relações Públicas. O que esta análise pretende saber é qual a probabilidade de alguém se lembrar de uma notícia que leu. Para tal, essa análise tem em consideração dois elementos: *Impact Score* e *Net Effect*. Estas duas variáveis surgiram após uma experiência de 2 meses com 500 pessoas oriundas de diferentes meios (étnicos, económicos, sociais). O resultado

¹² Variável quantitativa que indica o número de vezes que a mensagem foi vista.

¹³ Variável quantitativa que indica o número total de pessoas impactadas pela mensagem.

foi que existem determinados fatores que influenciam a probabilidade de uma notícia ser recordada.

Uma vez que as análises realizadas se prendem com o conteúdo de notícias e com a subjetividade de quem analisa, a Cision tem por base um critério único para que as conclusões sejam independentes de quem analisa. O documento que reúne as linhas gerais em que deve assentar a análise de conteúdo foi estabelecido para todas as empresas do grupo.

O *Impact Score* é calculado com base na

“predominância e favorabilidade, resultando numa classificação geral numa escala de -100% a +100%. A predominância reflete a probabilidade de uma pessoa exposta a uma notícia corporativa se lembrar dessa notícia. Os fatores de predominância são ponderados de acordo com o facto de o público percecionar e lembrar-se dos artigos”. (Cision)

São 7 os principais fatores que determinam e influenciam a recordação dos leitores: Posicionamento; Presença no título; Referência inicial; Tom; Influência; Dimensão da referência; e Presença visual.

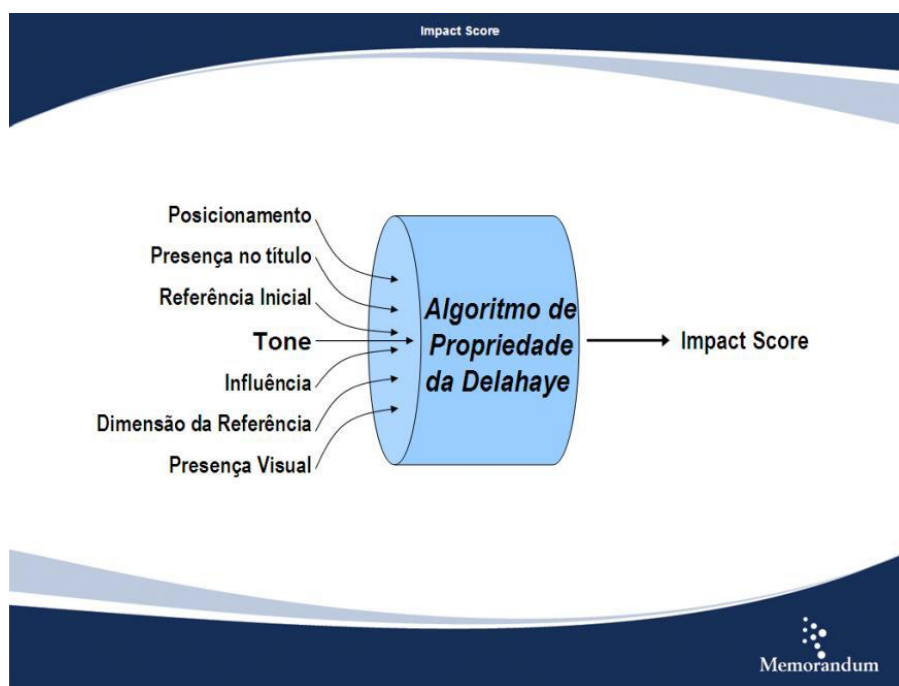


Figura 1: *Impact Score* – Cision.

O Posicionamento avalia-se tendo em conta 3 níveis:

0 – Não está na primeira página;

- 3 – Primeira página de suplemento;
- 4 – Primeira página/Capa da publicação.

A Presença no título tem apenas 2 níveis:

- 0 – Empresa não é mencionada no título;
- 4 – Empresa é mencionada no título ou subtítulo.

A Influência diz respeito à presença de concorrentes na notícia e é avaliada em 4 níveis:

- 1 – Não é a única empresa mencionada e tem menos de metade das referências na notícia;
- 2 – Não é a única empresa mencionada e é igualmente proeminente quanto as suas concorrentes (partilha de protagonismo);
- 3 – Não é a única empresa mencionada mas é a empresa dominante (protagonista da notícia);
- 4 – É a única empresa mencionada.

Quanto à dimensão da referência, ou seja, o espaço ocupado pela empresa da notícia, é avaliada tem em conta 4 níveis:

- 1 – É mencionada numa pequena referência ou apenas num parágrafo;
- 2 – É mencionada em 2 parágrafos;
- 3 – É mencionada em 3-4 parágrafos;
- 4 – É mencionada em 5 ou mais parágrafos.

A presença visual é avaliada em dois níveis pois refere-se à presença de fotografias, gráficos ou infografias:

- 0 – Sem imagem;
- 4 – Com imagem.

A referência inicial é relativa à menção na primeira parte da notícia:

- 0 – Não é mencionada na primeira parte da notícia;
- 3 – É mencionada na primeira parte da notícia;
- 4 – É mencionada no lead ou no primeiro parágrafo.

O Tom da notícia é influenciado por todos os elementos expostos anteriormente, assim como, das características (positivas ou negativas) que são atribuídas ao objeto em análise.

As suas classificações são de 5 níveis:

5 – Muito positivas: incluem factos e afirmações favoráveis reforçadas através de adjetivações positivas transmitindo sentimento de admiração e apreço.

4 – Notícias algo positivas: incluem afirmações favoráveis ou reportam factos considerados positivos, que transmitem ao público um sentimento de simpatia, não existindo um reforço do conteúdo positivo/favorável.

3 – Notícias equilibradas/neutras: incluem um sentimento equilibrado (negativo e positivo) ou aludem apenas aos factos, sem indícios de louvor, preferência ou crítica.

4 – Notícias algo negativas: incluem afirmações desfavoráveis ou reportam factos considerados negativos, que transmitem ao público um sentimento de antipatia, sem qualquer reforço do conteúdo negativo/desfavorável.

5 – Notícias muito negativas: incluem factos e afirmações desfavoráveis reforçadas através de adjetivação ou expressões negativas e que inequivocamente transmitem ao público um sentimento de desinteresse, desmotivação e crítico em relação ao objeto de análise.

Depois de calcular o *Impact Score*, obtém-se o *Net Effect* pois:

$$\text{Impact Score} \times \text{Reach} = \text{Net Effect}$$

O *Net Effect* é o resultado das impressões produzidas por uma notícia multiplicada pelo seu *Impact Score*. Ou seja, corresponde ao número líquido de impressões verificadas junto do público, nos diferentes meios de comunicação, determinado a partir do *Impact Score* de cada notícia.

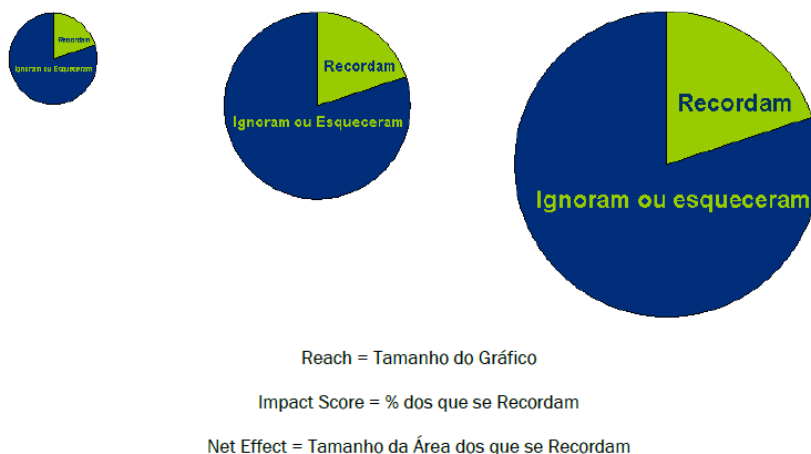


Figura 2: *Net Effect* – Cision.

Para a análise de reputação do BES e do NB, para além das variáveis referidas anteriormente, tínhamos também que analisar as variáveis de Impulsionadores da Reputação: Reputação Institucional; Reputação Financeira; Integridade; Produtos e Serviços; Organização e Gestão. Cada impulsionador destes divide-se em diferentes elementos que têm de se ter em consideração para cada análise. (Anexo I)

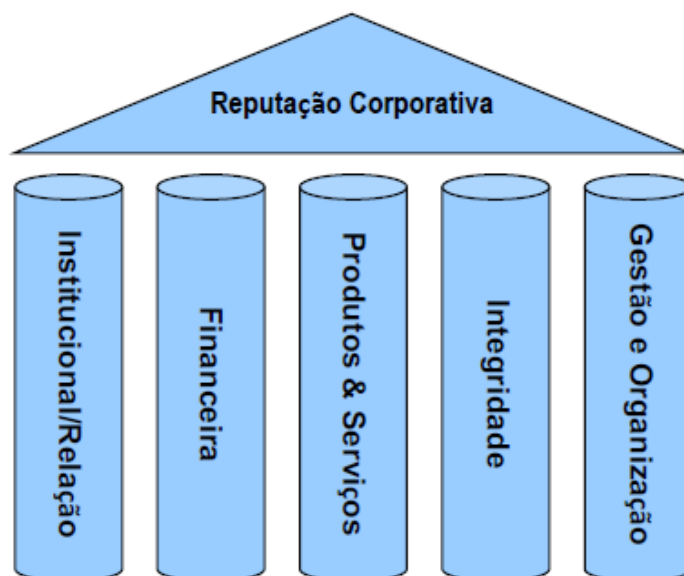


Figura 3: Variáveis de análise da Reputação Corporativa – Cision.

As análises de reputação efetuadas durante o estágio seguiram estas normas referidas dando resultado aos Diagnósticos de Reputação. A análise de Diagnóstico de Reputação tem como objetivo quantificar e qualificar os efeitos do trabalho dos profissionais de comunicação e Relações Públicas na construção da reputação e imagem de marca. As mensagens presentes na comunicação, que sustentam os eixos estratégicos da reputação, permitem efetuar um diagnóstico que avalia a reputação da organização.

O caso prático evidenciado na segunda parte deste relatório tem como base os Diagnósticos de Reputação do BES e do NB.

PARTE II – A comunicação na reputação das organizações

I. Comunicação

Comunicação é um conceito complexo. São vários os significados que lhe podem ser atribuídos dependendo do contexto em questão. Expressar o pensamento, o conhecimento, as relações humanas e sociais definem, desde sempre, a comunicação como um processo social. O suporte destes elementos, como a linguagem, a gestualidade, os códigos escritos foram-se desenvolvendo até chegar àquilo que conhecemos nos dias de hoje como a televisão, o cinema, a rádio e as novas tecnologias da informação. Tudo é comunicação.

Neste capítulo pretende-se compreender a evolução da arte de comunicar. A origem do termo, o desenvolvimento da retórica e da argumentação, a formulação de teorias são alguns exemplos da tentativa de compreender o processo comunicativo. A comunicação é a ferramenta principal para a valorização da mensagem, dos valores que se pretende transmitir para a audiência, com recurso à linguagem pois é através dela que nos relacionamos.

“(...) a teoria da comunicação caracteriza-se sobretudo pela heterogeneidade das correntes e concepções que abriga no seu seio, dificultando a apresentação de um quadro geral das teorias que esbarra na dificuldade de sistematização. Com este propósito, vários modelos de agrupamento vêm sendo tentados, onde cada época se identifica melhor com um determinado tipo de critério” (Freixo, 2012: 124).

I.1. Conceito de Comunicação e o ato de comunicar

O termo comunicação teve origem na palavra latina *communicatio* e surgiu pela primeira vez no vocabulário religioso tendo como definição a ideia de “*atividade realizada em conjunto*” (Freixo, 2012: 151). Foi dividida em três elementos: *munis*, com o significado de “*estar encarregado de*”, sendo que como o prefixo *co*, expressa um sentido de reunião. Com o sufixo *tio*, a palavra significa “*atividade*” (*Ibidem*).

Foi no período do cristianismo que o conceito de comunicação surgiu como antítese ao isolamento. A sua essência aparece relacionada com a ideia de realização comum. Contudo, o facto de duas coisas partilharem as mesmas características não significa que estejam a comunicar.

“Como se teve oportunidade de ver, no próprio sentido etimológico já se vislumbra a comunicação como produto de uma relação ou encontro social, designando assim um processo bem delimitado no tempo, jamais se confundindo com a convivialidade apenas” (Freixo, 2012: 153)

Analisando as teorias da comunicação, Stephen W. Littlejohn identificou onze generalizações que refletem o ato de comunicar. Tais generalizações foram divididas em três áreas: orientações gerais, processos básicos e contextos de comunicação (Freixo, 2012: 154).

“(...) as generalizações sobre comunicação integram três grandes áreas: a) as Orientações Gerais pressupõem a comunicação como um processo complexo e primordial de interação simbólica; b) os Processos Básicos assumem que a interação simbólica se apresenta como um sistema de emissão e recepção de mensagens codificadas, constituídas por sinais ou grupos de sinais formados através dos processos de pensamento humano e que tem significado para as pessoas, resultando assim um processo de mudança. Finalmente, c) a componente dos Contextos de Comunicação inclui quatro formas distintas de organizar o ato comunicativo: Comunicação Interpessoal; Comunicação Grupal; Comunicação Organizacional e, finalmente, Comunicação de Massas” (Ibidem).

I.I.I. Importância da Retórica para o desenvolvimento da comunicação

O significado do ato de comunicar tem-se desenvolvido ao longo dos tempos. Mesmo ainda sem o nome de “comunicação”, a essência do ato, por si só, já existia. Aristóteles assumiu o ato de comunicar como uma forma de persuadir.

“O filósofo abordou e discutiu outros motivos de quem fala, mas deixou claramente dito que a meta principal da comunicação consiste na persuasão, ou seja, a tentativa de levar as outras pessoas a adotarem o ponto de vista de quem fala” (Freixo, 2012: 25).

Neste período não se falava em comunicar nem em comunicação mas sim em retórica e “encontra-se razoavelmente provado que o aparecimento das primeiras teorias da argumentação surgiram cerca de 450-440 a. C., na Sicília grega” (Freixo, 2012: 50).

Antes de Aristóteles apresentar as suas obras intituladas de “Retórica”, esta era disputada por sofista, filósofos que seguiam Sócrates e, posteriormente, os que seguiam Platão.

“As primeiras teorias, formadas por métodos bastante empíricos, serão enriquecidas graças à reflexão sobre a linguagem realizada pelos sofistas e pelos métodos rigorosos defendidos por Sócrates. Mais ou menos longe destes debates de ideias, ir-se-á estabelecendo progressivamente uma «cultura de convencer», alimentada pelos saberes práticos de numerosos oradores que atuam no tribunal, nas assembleias ou na ágora” (Ibidem).

Para os sofistas, o importante no ato da retórica eram as técnicas de persuasão e não a mensagem que transmitiam. Sócrates e Platão opuseram-se a este pensamento e ensino posto em prática. “Ambos os filósofos sustentaram que a retórica era a negação da própria filosofia” (Freixo, 2012: 51).

Ora Aristóteles tentou encontrar um meio caminho entre as visões dos sofistas e a defendida por Platão. Apresentou, então, a retórica como “a arte de extrair de qualquer assunto o grau de persuasão que ele comporta” (Aristóteles *apud* Freixo, 2012: 52). Expôs uma divisão de três gêneros retóricos: deliberativo que corresponde à persuasão; judicial que tinha por objetivo acusar ou defender; e epidíctico que dizia respeito a uma exibição de elogios ou censura (*Ibidem*). Esta retórica aristotélica veio mostrar como convencer um público de que uma opinião é, efetivamente, preferível à do adversário - a audiência era confrontada com duas argumentações e determinava qual, para si, era a certa.

“A retórica torna-se assim numa arte de falar de modo a persuadir e a convencer diversos auditórios de que uma dada opinião é preferível à sua rival. É neste contexto que surge o ‘contexto de receção’, enquanto conjunto de opiniões, valores e juízos que um auditório partilha e que serão fundamentais na receção do argumento, determinando a sua aceitação, a sua rejeição ou o seu grau de adesão” (Ibidem).

Contudo, foi em Roma que a comunicação se tornou numa das “pedras fundamentais da vida quotidiana” (Freixo, 2012: 54). A ideia de comunicação emanava na vida pública. No desenvolvimento da cidadania romana nasceu aquilo a que chamamos de informação e a sua transmissão pois

“conscientes, mais do que qualquer outro povo, do papel da informação na vida pública, os Romanos inventaram uma forma de transmitir informação através daquilo que poderíamos considerar o primeiro jornal de que há conhecimento, os ‘Acta Diurna’, através do qual César mandava prestar contas do trabalho do Senado e da condução da guerra, mas também das festas e de factos diversos” (Freixo, 2012: 55).

O imperador Júlio César iniciou o processo de ações de comunicação estatal com o objetivo de que a população tivesse conhecimento das suas atividades (Haswani, 2008: 36). Ao percebermos como o ato comunicativo evoluiu e se desenvolveu, ao acompanhar o desenvolvimento das sociedades, Roma assumiu-se como cultura fundamental no processo, simbolizando uma sociedade que valorizava a retórica e a partilha de conhecimento.

À palavra “comunicação” foi-lhe atribuída uma multiplicidade de sentidos mas tendo sempre presente “as ideias de partilha, de comunidade, de contiguidade, de encarnação e de exibição” (Freixo, 2012: 26). A verdade é que todas estas formas de comunicar têm associado a época histórica, o contexto social e económico que fazem do ato comunicacional particular. Ao mesmo tempo, foram essenciais no seu desenvolvimento. Segundo Armand Mattelard,

*“cada época histórica e cada tipo de sociedade possuem uma determinada configuração que lhes é devida. Esta configuração com os seus diversos níveis (económico, social, técnico ou mental) e as suas diferentes escalas (local, nacional, regional ou internacional) produz um conceito de comunicação hegemónica” (Mattelard *apud* Freixo, 2012: 26).*

1.2. Teorias da comunicação

Comunicar faz parte de todos nós, de tudo aquilo que fazemos. Podemos comunicar através de palavras, do olhar, de gestos. O que pretendemos com o ato de comunicar é conseguir passar a outro elemento uma mensagem com significado, isto é, partilhar um conhecimento que possuímos com outro alguém. Como já vimos, várias são as concepções de comunicação apresentadas por diversos autores ao longo do tempo. De acordo com o Dicionário de Narratologia,

“Postulada como processo e como prática interativa suscetível de convocar pelo menos dois sujeitos, a comunicação prolonga-se no tempo, decorre sob a égide de condicionamentos psicoculturais e socioculturais que variadamente a afetam e aponta para uma aquisição de conhecimento que se afirma como resultado necessário e inevitável de toda a semiose” (Reis, Lopes; 2002: 74).

A comunicação é entendida como elemento central para a vida da cultura pois esta é prática das relações sociais. Toda ela envolve signos e códigos. Signos na medida em que correspondem a “*construções significantes*”; e códigos como sendo os “*sistemas nos quais os signos se organizam*” e se relacionam entre eles (Fiske, 2005:14). Para John Fiske, associada a estes pressupostos, está a “*interação social através de mensagens*” (*Ibidem*).

No livro *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Fiske expõe o estudo da comunicação em duas escolas principais. São elas, a Escola Processual e a Escola Semiótica. Ambas interpretam comunicação como interação social através de mensagens mas de forma diferente. A Escola Processual, próxima das ciências sociais, da psicologia e da sociologia, vê a comunicação como a transmissão de mensagens focando-se no modo como os emissores e recetores as codificam e descodificam, assim como, a forma como os transmissores usam os canais e os meios de comunicação. Nesta perspetiva, a comunicação atua de forma a afetar o comportamento de outra sendo que a intenção do emissor na transmissão da mensagem mostra-se fundamental (Fiske, 2005: 14).

A outra abordagem, conhecida como a Escola Semiótica, dá destaque à “*produção e troca de significados*” (Fiske, 2005: 14). Ou seja, nesta visão da comunicação, o que surge como fator fundamental é o significado que se adquire com a receção de uma mensagem e que se pretende transmitir. Neste sentido, o estudo da cultura é bastante importante pois as diferenças culturais podem levar a interpretações diferentes. A mensagem mostra-se importante na construção de signos e como é interpretada pois “*(...) leitores com experiências sociais diferentes, ou de diferentes culturas, poderão encontrar significados*

diferentes no mesmo texto” (Fiske, 2005: 16). Assim, o seu objeto de estudo é a ciência dos signos e significados, tendo a linguística papel principal.

A investigação no entendimento do processo comunicativo teve lugar no pós II Guerra Mundial com o surgimento de vários modelos explicativos que contribuíram para a sua evolução. O modelo matemático básico de Shannon e Weaver foi o primeiro a dar o impulso para a formulação de um modelo sobre a comunicação¹⁴. Mostrou-se importante para as alterações que daí advieram: passou-se da linearidade dos processos de comunicação para os circulares, associados ao processo de retroação (*feedback*). Uma nova perspetiva que foi analisada e desenvolvida por Osgood, Schramm e Dance¹⁵.

Seguido destas mudanças, Gerbner¹⁶, reconhecendo a possível ineficiência de uma ligação comunicacional do modelo matemático conhecida como “ruído”, inclui uma solução para o problema. Sublinhou o *“caráter essencialmente transacional de grande parte da comunicação e o facto de o significado depender das suposições e expectativas do recetor e do contexto em que a comunicação se desenrola”* (McQuail e Windahl, 1993: 16).

Alguns destes modelos foram essenciais para compreender alguns aspetos relacionados com a comunicação de massas. O modelo de Westley e Maclean¹⁷ enfatizava o papel da organização mediática no controlo dos canais de comunicação de massas e na mediação das relações entre as fontes existentes na sociedade e no público em geral. O comunicador surge como um agente do recetor, interpretando os interesses e necessidades da audiência. Nesta perspetiva, o modelo de Maletzke¹⁸ aprofunda estas ideias, ao mesmo tempo, que mostrou que a comunicação de massas e a audiência atuam dentro de um contexto social e num ambiente de pequeno grupo (*Ibidem*).

Posteriormente a este “boom” de teorias e modelos acerca do processo comunicativo, nos anos 60 e 70, o interesse da investigação passou dos efeitos a curto prazo para uma tendência do estudo aos processos ideológicos e de socialização indireta a longo prazo. Este processo será abordado na II Parte.

¹⁴ Modelo de Shannon e Weaver, apresentado em 1949.

¹⁵ Osgood e Schramm desenvolveram o modelo de base circular, de comunicação interpessoal (1954).

¹⁶ Gerbner apresentou o Modelo Geral da Comunicação, em 1956.

¹⁷ Modelo de Westley e Maclean, 1957.

¹⁸ Modelo do processo de comunicação de massas de Maletzke, 1963.

1.3. Diversidade e complexidade dos processos da comunicação

Os modelos referidos anteriormente foram importantes para a compreensão do processo comunicativo. Contudo, o modelo de comunicação de massas foi ultrapassado por novas formas de comunicação baseadas na comunicação em rede. Atualmente, todos comunicamos com todos independentemente da distância a que estejamos uns dos outros. Vivemos numa organização social baseada em redes proporcionada pelas novas tecnologias da informação e da comunicação. “(...) a evolução da tecnologia e a sua apropriação social nos últimos vinte anos levou a que a cibernética tenha destronado o modelo matemático da comunicação” (Mattelar *apud* Cardoso, 2014: 93).

A Sociedade de Informação¹⁹ alterou o paradigma anterior passando a estar centrada nas redes de comunicação digital que transcendem fronteiras usando o “*poder integrado nas redes globais de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia*” (Castells, 2005: 17). Para Giddens e Silverstone são as transformações económicas e comunicacionais, e não o conceito de Sociedade de Informação, as tendências destas novas transformações na sociedade resultantes da fusão das tecnologias da informação, comunicação e computadorização (Cardoso, 2009:23).

Segundo Castells e sustentado por Cardoso, uma das dimensões que mais contribuiu para a globalização comunicativa verificada foi a económica com a evolução dos mercados. “A necessidade de uma reestruturação do capitalismo forneceu o impulso para a adoção e diversificação dos media, o desenvolvimento das tecnologias de informação e a sua articulação em rede” (*Ibidem*). Mas é evidente que, vivendo num mundo em que a informação é transmitida a um ritmo alucinante e em que a diversidade das fontes é enorme, ocorreu uma forte mudança nos sistemas de comunicação (Cardoso, 2009: 26).

É necessário perceber esta mudança e os fatores que lhe estão associados por forma a permitir que sociedades específicas em contextos específicos consigam aproveitar e fazer uso das novas oportunidades geradas pela transformação tecnológica global. Tal processo veio alterar as formas de comunicação, os nossos códigos de vida fornecendo, ao mesmo tempo, ferramentas para controlar as nossas próprias condições, tendo em conta todo o potencial destrutivo mas também todas as implicações da capacidade criativa (Castells, 2005: 18). Castells afirma que este novo paradigma tecnológico se

¹⁹ Esta designação foi constituída enquanto papel central das tecnologias da informação e comunicação no nosso dia-a-dia mas constitui apenas um exemplo entre outras abordagens.

mostra superior relativamente aos sistemas anteriores. Contudo, para ser eficiente em toda a sua plenitude é fundamental percebermos o potencial, a dinâmica e os seus constrangimentos, de acordo com a especificidade de cada sociedade.

“A sociedade em rede, em termos simples, é uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes. A rede é a estrutura formal (vide Monge e Contractor, 2004). É um sistema de nós interligados. E os nós são, em linguagem formal, os pontos onde a curva se intersecta a si própria. As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou removendo nós de acordo com as mudanças necessárias dos programas que conseguem atingir os objetivos de ‘performance’ para a rede” (Castells, 2005: 19).

A economia em rede ou “nova economia” traduziu-se num aumento de produtividade para os países que adotaram este novo tipo de organização da produção, distribuição e gestão. O autor revela que nos Estados Unidos da América (EUA) a taxa de produtividade, entre 1996-2005, mais do que duplicou em relação ao período entre 1975-1996 mas, também, por todo o mundo economias que se desenvolvem através da rede global mostram o aumento da produtividade (*Ibidem*). Este crescimento deve-se a três fatores, que em conjunto, numa organização ou num país, possibilitam a competitividade a longo prazo. São eles:

- Criação e difusão de novas tecnologias digitais da comunicação e da informação, com base em investigação científica e inovação tecnológica;
- Transformação no mundo do trabalho, com o aumento do trabalho qualificado, autónomo, com capacidade de inovação e adaptação a mudanças globais constantes e à economia global;
- Difusão de uma nova forma de organização em torno das redes.

A evolução para uma sociedade em rede trouxe consigo mudanças estruturais ao nível do mercado de trabalho mas também no papel dos atores sociais. As pessoas adaptaram-se às tecnologias da comunicação e informação e integraram-nas tendo em conta as suas necessidades. Para Castells, a sociedade em rede é uma sociedade hipersocial e não de isolamento refletindo a emergência do individualismo em rede (Castells, 2005: 22).

Uma transformação fulcral conduzida pela sociedade em rede foi a área da comunicação. Sendo os meios de comunicação social uma estrutura importante na transmissão de informação e na formação da consciência pública, os sistemas mediáticos tiveram de se adaptar para continuarem a exercer o seu papel. A comunicação constitui o espaço

público através da transmissão de informação para o público que a recebe criando os seus pontos de vista mas processando-a através de sinais da sociedade no seu conjunto.

Ou seja,

“(...) enquanto a comunicação interpessoal é uma relação privada, formada pelos atores da interação, os sistemas de comunicação mediáticos criam os relacionamentos entre instituições e organizações da sociedade e as pessoas no seu conjunto, não enquanto indivíduos, mas como recetores coletivos de informação, mesmo quando a informação final é processada por cada indivíduo de acordo com as suas próprias características pessoais” (Ibidem).

Uma ferramenta essencial neste processo foi a Internet. Veio permitir uma maior presença dos *media* (para além das formas tradicionais) e integração das fontes de comunicação no mesmo hipertexto²⁰. A informação passou a estar disponível em todo o mundo. Os próprios indivíduos passaram a poder publicar também eles informação, sem controlo dos *media*. Esta nova funcionalidade veio alterar a forma como comunicamos e, conseqüentemente, os nossos comportamentos local e globalmente. Os *media* tradicionais não foram substituídos pelo digital. A interação entre eles, dentro da especificidade de cada meio, é que se alterou.

Este modelo de organização do sistema dos *media* baseado na interligação em rede surgiu devido às competências aproveitadas pela Internet. Num primeiro momento, permitiu a migração dos *media* tradicionais para o online mantendo a ponte entre os “velhos” e novos *media* e, num segundo momento, “*induziu ao estabelecimento de um cada vez maior número de interligações entre todos os media, fossem digitais ou analógicos*” (Cardoso, 2014:28).

Gustavo Cardoso defende que este atual sistema dos *media* caracteriza-se pela sua organização em rede e não em função da ideia de convergência possibilitada pelo digital. Isto porque o sistema se articula, cada vez mais, em torno de duas redes principais que comunicam entre si através de diferentes tecnologias da comunicação e da informação. São elas a televisão e a Internet, resultante das dimensões de interatividade possibilitadas por cada uma e devido à forma como as valorizamos socialmente (Cardoso, 2014: 29). A Internet veio alterar os *mass media* através da presença destes *online* mas essa mudança marcou também a apropriação que os utilizadores passaram a fazer deles. Também os

²⁰ Hipertexto corresponde às diferentes ligações a outros textos ou imagens, presentes num texto *online*. São ligações que direcionam para outras páginas *online*, denominados de *links*. Segundo o dicionário de Língua Portuguesa: “*Sequência de texto que permite a remissão para outra localização (documento, ficheiro, página da Internet, etc.)*”.

media souberam tirar proveito pois com esta presença na Internet acabaram por ganhar com receitas publicitárias (Cardoso, 2014: 31).

“A Internet é um novo veículo para os jornais, rádio e televisão encontrarem novas formas de chegar ao seu público ou construir novos públicos. A Internet é também um espaço de florescimento de muitos projetos coletivos ou individuais de apresentação de opiniões, notícias e informação da mais diversa – da fauna e flora às compras, da mobilização social ao sexo e à educação formal, entre outros” (Cardoso, 2014: 259).

A Internet é uma poderosa ferramenta de interação e “reconstrução social e não um pretexto para a desintegração” (Cardoso, 2005: 31). Mas como tal é preciso utiliza-la de forma proveitosa para ser, efetivamente, útil e diferenciadora face aos demais meios de comunicação.

Uma sociedade informacional usufrui de uma tecnologia de informação consistente ao nível de infra-estrutura, produção e conhecimento e deve ter um sistema aberto, isto é, estar recetiva aos processos globais (Cardoso, 2005: 33). De acordo com Castells, também Cardoso afirma que a apropriação das tecnologias acrescenta valor aos países, organizações, etc. Não é apenas o tecido produtivo das empresas tecnológicas que beneficia mas sim todas aquelas que souberem incorporar as tecnologias de informação e comunicação nos seus processos produtivos, de organização, distribuição e promoção (Cardoso, 2005: 34). É fundamental que as empresas e organizações utilizem a Internet para atingir os seus objetivos económicos e para poderem competir com os seus concorrentes.

O mundo atual é caracterizado pela “comunicação muitos-a-muitos”, por um acesso facilitado a uma maior quantidade de informação, pela desterritorialização das relações económicas e sociais. A Internet insere-nos neste novo contexto sem “cara nem espaço”, o Ciberespaço²¹ (Branco, 2005: 228).

Esta revolução tecnológica nas tecnologias da Informação e da Comunicação que possibilitou a interconexão mundial alterou também a base da sociedade ao ultrapassar as barreiras geográficas e estabelecer relações globais a nível económico como social. A Internet veio criar grupos e comunidades virtuais de interesses comuns e valorizou a informação, fazendo-a circular a velocidades inacreditáveis.

²¹ Segundo o dicionário de Língua Portuguesa: “espaço ou conjunto das comunidades de redes de comunicação entre computadores, nomeadamente a Internet”

Neste contexto, as organizações sentiram também as transformações, quer a nível da própria estrutura como a nível económico. Beneficiaram da interação “*just-in-time*”, do aumento da interdependência e da mobilidade do capital (Rodrigues, 2005: 393). Em termos de comunicação da organização, as tecnologias da informação e comunicação permitiram uma diferente interação com os públicos, quer interno como externo, de forma eficiente e rápida ultrapassando os obstáculos espaciais e temporais já evidenciados. Mas estas mudanças não são paradas no tempo. A sociedade em rede está sempre em constante mudança e adaptação às necessidades das pessoas, das empresas, dos Estados. E para as empresas, a comunicação passou a ter um papel preponderante na sua gestão estratégica.

A sociedade evoluiu e com ela os processos de comunicação diversificaram-se. Ao mesmo tempo que se tornou mais fácil comunicar, tais processos foram-se complexificando dentro das estruturas organizativas. O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação influenciaram e proporcionaram uma nova forma de comunicar, informar e trabalhar. A peça fundamental neste processo: a Internet. No que diz respeito às organizações, teve e tem especial importância na gestão estratégica das atividades, assim como, na promoção da marca, de produtos, na própria institucionalização de uma reputação num ambiente caracterizado pela concorrência e competitividade.

Num mundo tecnológico em que a Internet permite consumir informação e produzi-la ao mesmo tempo, é importante percebermos o papel do jornalismo, que continua a ser uma profissão presente na nossa sociedade. Não devemos falar em substituição mas sim numa contextualização evolutiva da comunicação e dos *media*, proporcionado pela Internet. Segundo Winston (1999),

“tal se configura necessário para que possamos entender a Internet, não como uma descontinuidade tecnológica promotora de ruturas no jornalismo, mas sim, como uma inovação apropriada por essa profissão no contexto de experiências prévias de apropriações de outros media e necessidades profissionais supervenientes” (Winston apud Cardoso, 2014: 261)

Atualmente, dentro do campo da Internet, os *social media* são bastante importantes para a comunicação de algo. Os meios de comunicação social têm *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, etc. utilizando-os para partilhar informação, vídeos e criar fóruns de discussão. Também as organizações têm interesse em fazer parte desse mundo *online* e utilizam as redes sociais que são estratégicas para a sua área maximizando as suas ações. Estas devem conseguir extrair as especificidades de cada rede e potencia-las, colocando-se

estrategicamente onde se encontra o seu *target*. Tem como vantagem o baixo custo, comparando com os *media* tradicionais.

2. Organização

Este ponto surge com a intenção de enquadrar a perspetiva teórica das organizações no seu desenvolvimento ao longo dos tempos a par com a evolução da comunicação efetuada e da valorização dos trabalhadores.

As organizações já existem há tanto tempo quanto o Homem pois desde sempre que as pessoas se juntam, relacionam e trabalham de forma diferente na sua estrutura e no seu relacionamento. Temos como exemplo as ordens religiosas, os exércitos, os aparelhos administrativos ou as empresas comerciais (Figueira, 2014: 90). Também estes sistemas merecem ser compreendidos tendo em conta a sua época e contexto social pois só assim a análise poderá refletir as tensões e realidades complexas enfrentadas até à atualidade.

2.1. Conceitos

A sociedade é constituída por uma rede de entidades locais, nacionais e internacionais, que tem como objetivo produzir bens ou prestar serviços que satisfaçam as necessidades dos cidadãos. Estas organizações podem ter como fim o lucro, sendo conhecidas como empresas ou organizações lucrativas ou não, são as chamadas instituições ou organizações não lucrativas (Nassar, 2008: 61).

As organizações são criadas com uma missão, visão e valores e crescem na sua área de trabalho seguindo estes critérios. Ao longo do tempo ganham uma identidade e cultura própria até ganharem nome na sociedade, a chamada reputação. São constituídas por recursos materiais, humanos, científicos, financeiros, tecnológicos, comunicacionais, etc. A missão da organização deve revelar a sua identidade e personalidade, mostrando a razão da sua existência, definindo o seu negócio e apresentando, de forma clara e simples, os seus objetivos gerais e linhas orientadoras para o futuro (Carvalho, 2011: 186). Deve ser através da missão que se formula a estratégia da organização.

Vista como um todo, a organização é um sistema que interage com os seus integrantes de forma endógena e com a sociedade e outros sistemas de forma exógena (Nassar, 2008: 62).

A base das organizações é idêntica e, nesse sentido, têm características em comum (*Ibidem*):

- São sistemas sociais constituídos por relacionamentos humanos;
- São complexas e utilizam a divisão de trabalho;
- Têm história e memória;
- Devem enfrentar os desafios de mudança;
- Têm identidade;
- Querem resultados.

Segundo Simon (1979), a organização corresponde a um

“complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz” (Simon apud Nassar, 2008: 64).

Nesta perspetiva podemos perceber que a comunicação e interação dentro de uma organização é um processo integrante, fundamental para criar relacionamentos de confiança entre os membros e, também, com a sociedade.

Mas até chegarmos ao modelo de organização que vigora atualmente, as organizações passaram por vários processos e transformações. A forma como a própria organização era vista, assim como os seus trabalhadores foi-se alterando, passando de meras máquinas a trabalhadores com necessidades.

Foi a partir do século XVIII, após a Revolução Industrial, que as organizações começaram a sofrer mudanças impostas pelo aumento de dimensão e, conseqüentemente, a necessidade de obter uma maior eficiência e de se adaptar aos novos desafios que surgiram com as novas tecnologias. Nesta altura, as economias começaram a crescer e, conseqüentemente, desenvolveram-se mais unidades produtivas em que a força de trabalho utilizada era desqualificada. A escola clássica identificou as organizações comparando-as a máquinas feitas de partes interligadas (Sá, 2011: 54). As organizações eram vistas como máquinas e os trabalhadores como peças.

Sob o princípio da gestão científica do trabalho, Taylor via o trabalhador como o *Homo Economicus*, influenciado por recompensas e sanções salariais e financeiras (Sá, 2011:59). Criou uma metodologia de racionalização do trabalho centrada na forma e no tempo de produção de uma determinada tarefa. Caso os operários reduzissem ao mínimo os

movimentos executados numa tarefa, multiplicariam o seu rendimento – Estudo dos Tempos e dos Movimentos (Sá, 2011: 57). Na perspetiva da administração de Fayol, dá-se uma alteração no processo administrativo das organizações propondo que a racionalização do trabalho fosse efetuada a partir do topo. A sua visão da organização consistia numa hierarquização e clara rigidez na divisão e coordenação do trabalho:

“dentro de cada departamento, os trabalhadores são coordenados por um supervisor que está um nível acima. Os supervisores de cada nível são, por sua vez, coordenados por um supervisor de um nível superior até chegar ao diretor do departamento. A relação entre superiores e subordinados é regida por padrões de autoridade que asseguram que a informação e as ordens chegam do topo até aos operacionais” (Chambel e Curral *apud* Sá, 2011: 64).

A comunicação aqui feita era unidirecional dos chefes para os funcionários a dar instruções acerca do trabalho ou regras (Nassar, 2008: 67).

A teoria burocrática de Max Weber foi, nesta altura, ao encontro dos modelos mecanicistas da organização e do trabalho baseando a burocracia como forma organizativa ideal. Introduziu mecanismos racionais, impessoais e científicos por forma a alterar as antigas contratações e promoções baseadas no favoritismo (Sá, 2011:67).

“As características da organização burocrática ideal são (...) semelhantes às qualidades de uma máquina perfeita. A rapidez, a precisão, a continuidade, a uniformidade, a formalidade e a subordinação tornam a burocracia um exemplo de eficiência, a ser seguido por todas as outras formas organizacionais” (Chambel e Curral *apud* Sá, 2011: 69).

Neste modelo, a comunicação é considerada um elemento secundário, na medida, em que o processo de comunicação era marcado apenas pela rotina dos procedimentos escritos e da linguagem oral regulada (Nassar, 2008: 71). A estrutura organizacional era baseada nos conceitos de poder, autoridade e legitimidade (Nassar, 2008: 70).

A forma de olhar a organização e os seus trabalhadores foi evoluindo e no final dos anos 20 do século XX uma nova perspetiva ganhou visibilidade. A tónica passou a estar nos processos sociais e de grupo nas organizações dando origem ao Movimento das relações humanas (Sá, 2011: 73). A esta perspetiva está associado o desenvolvimento da psicologia e sociologia. Os fatores que levaram a este estudo das organizações são de natureza económica e social. Neste período, nos EUA, o governo passou a intervir mais na economia adotando medidas de criação de emprego nas Obras Públicas e instituiu a Segurança Social. As condições de trabalho melhoraram e foram reconhecidos aos trabalhadores direitos de associação e negociação, aumentando o poder dos sindicatos (Sá, 2011: 74). Os dois autores que mais contribuíram para os fundamentos desta perspetiva das organizações foram Hawthorne e Mayo.

A visão do homem na organização alterou-se, deixando a perspectiva de *Homo Economicus*, para uma concepção de “homem social”, valorizando os aspetos subjetivos e emocionais (Sá, 2011: 81). Na área da gestão da organização, Mayo considerava fundamental a formação que deveria incidir em técnicas de aconselhamento como ouvir os trabalhadores pois estes sentir-se-iam mais valorizados (*Ibidem*). No modelo das relações humanas, a organização pretende um bom ambiente de trabalho, envolvendo a motivação dos trabalhadores. Contudo, não se incentivava a comunicação horizontal entre os diferentes departamentos. Os meios de comunicação existentes eram os jornais, revistas e boletins. Quanto ao recetor, neste caso o trabalhador, já era consultado e as suas respostas tinham como objetivo aperfeiçoar o processo de decisão, o que lhes concedia reconhecimento e orgulho (Nassar, 2008: 69).

Nos anos 50, na sequência do movimento das relações humanas, surge a abordagem psicológica no estudo das organizações. Esta perspectiva assume o comportamento dos trabalhadores como resultado de um processo complexo, onde o gestor deve ter um papel de líder, motivando, incentivando e estimulando, tendo em atenção as necessidades e expectativas das pessoas com quem trabalha (Sá, 2011: 84). Para Maslow, a motivação humana regia-se em torno de uma pirâmide de cinco estádios de necessidades, em que na base se encontram as necessidades primárias e só é possível alcançar as de nível superior quando estas estiverem asseguradas. Para o estudo das organizações, esta teoria trouxe perceções acerca da compreensão das necessidades de um trabalhador, isto é, “*a necessidade de compreender o nível a que, num determinado momento, um trabalhador se situa na hierarquia das necessidades e de a ele ajustar os incentivos a conceder*” (Sá, 2011: 87), assim como, criar políticas que se destinam a um bom ambiente de trabalho (Nassar, 2008: 70).

O desenvolvimento das organizações acontece tendo em conta o sucesso que têm na venda dos seus produtos, dos seus serviços, da sua marca, que é adquirido pelos consumidores. A passagem da produção em massa para um ajustamento dos produtos às necessidades individuais de cada cliente tornou-se fator elementar nas organizações. A qualidade passou a ser fundamental na organização como um todo, dizendo respeito não apenas aos produtos mas também aos processos e aos trabalhadores.

As *Learning Organizations* fazem parte de uma abordagem moderna na concepção das organizações. Tem na sua essência a capacidade de aprendizagem dos sistemas em contato com o meio envolvente e através do *feedback* que recebem (Sá, 2011: 114).

Atualmente, uma variável importante das organizações é a responsabilidade social. Representa a obrigação moral que as organizações têm perante a sociedade, refletindo o contributo das suas iniciativas para o desenvolvimento da comunidade envolvente. “(...) *pode ser descrita pelo conjunto de ações que visam o interesse e o desenvolvimento da sociedade e que não estão diretamente relacionadas com os resultados da empresa*” (Sobral e Almeida, 2011: 140)

As organizações hoje existem e atuam num ambiente extremamente complexo, dinâmico e competitivo em que é fundamental orientar a sua gestão para uma estratégia quer interna como externa. Todas as organizações têm na comunicação um elemento central – na sua existência e evolução, no crescimento da sua identidade, no relacionamento com os públicos, na sua estratégia.

2.2. Reputação Corporativa

A reputação corporativa é uma área recente de estudo em que ainda não se encontra uma definição consensual. São as diversas formações como a comunicação, o marketing, a estratégia, os recursos humanos que desenvolvem o tema e o tornam mais complexo. Weigelt e Camarer (1988) analisam a relação entre estratégia e reputação corporativa, assim como, Fombrun e Shanley (2000). Já com outra perspectiva de análise surgem O'Connor (2001), Balmer e Gray (2000) que discutem a reputação corporativa sob a ótica da comunicação corporativa.

O conceito evolui desde o início do seu estudo. Segundo Wartick (2002), a partir dos anos 90, os termos “*identidade, imagem, prestígio, goodwill, estima e status*” eram utilizados como sinónimos ou estavam fortemente relacionados ao termo de reputação corporativa (Vance e Ângelo, 2007: 94). Anteriormente, na década de 60 apenas consideravam o consumidor e, nos anos 70, surgiu a perspectiva que acrescentava a questão dos funcionários. Tendo em conta este ponto de vista, Davies, Chun e Silva (2001) definem reputação como “*um termo coletivo que se refere às visões de todos os stakeholders sobre a reputação corporativa, incluindo identidade e imagem*”, sendo que a identidade corresponde à perceção dos funcionários da organização e a imagem à

percepção dos agentes externos (Vance e Ângelo, 2007: 95). Mas estes conceitos de identidade e imagem variam consoante as perspectivas dos autores. Dowling (2001), Argenti e Forman (2002), têm uma visão diferente da dos autores anteriores sobre identidade e imagem. Para eles, identidade corresponde ao conjunto de nomes, marcas, símbolos e outras manifestações que dizem respeito à organização e imagem é a percepção que as diferentes partes têm da organização, os seus trabalhadores e os que interagem com ela (investidores, consumidores, comunidades) (Vance e Ângelo, 2007: 95). Ainda assim, a definição que estes autores dão a reputação corporativa difere. Para Dowling, esta tem por base valores humanos como a autenticidade, honestidade, responsabilidade, etc. atribuídos à imagem corporativa (Vance e Ângelo, 2007: 96). Já para Argenti e Forman, reputação corporativa depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a organização e também do alinhamento entre a identidade e a imagem percebida (Vance e Ângelo, 2007: 95).

Weigelt e Camarer, ao analisarem a relação entre estratégia e reputação corporativa, caracterizavam-na como “*um conjunto de atributos imputados a uma firma, inferido das ações passadas*” (Weigelt e Camarer *apud* Vance e Ângelo, 2007: 95).

A reputação de uma organização desenvolve-se ao longo do tempo e é o resultado de interações e de experiências dos relacionamentos que tem. É determinada pelas percepções das comunicações que executa, o que origina julgamentos pessoais sobre a sua credibilidade, confiabilidade e responsabilidade. Segundo Fombrun (1996), a reputação corporativa representa a percepção das ações passadas da organização e das suas visões futuras, revelando o objetivo geral da organização (Thomaz e Brito, 2007: 144).

“A reputação corporativa corresponde a uma representação percetual das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa que descrevem a atratividade da firma para todos os seus públicos-chave em comparação com os principais concorrentes.” (Fombrun *apud* Vance e Ângelo, 2007: 95).

Gotsi e Wilson (2001) afirmam que existe uma relação dinâmica entre reputação e imagem. Estes autores evidenciaram ao longo dos seus estudos que, tendo em conta as diversas perspectivas dos conceitos de imagem e reputação, são várias as definições de reputação corporativa. Neste sentido, classificaram-na em duas escolas de pensamento: análoga, que considera a imagem e a reputação como conceitos análogos; e diferenciada, que os analisa como dependentes ou interdependentes (Thomaz e Brito, 2007: 144).

A escola análoga define reputação corporativa em função da imagem da organização tendo em conta os grupos internos e/ou externos (Vance e Ângelo, 2007: 98). A escola de pensamento diferenciada inclui três grupos de visões que diferem na forma como analisam os conceitos de reputação e imagem. O primeiro grupo de autores, como Breown e Cox (1997); Brown e Dancin (1997); Gruning (1993); O'Sullivan (1983); e Semons (1998), faz uma clara distinção entre reputação e imagem. Têm uma visão negativa da imagem pois consideram que esta é construída artificialmente, não representando a realidade (Vance e Ângelo, 2007: 99). O segundo grupo, representado por Barich & Kotler (1991); Mason (1993); e Norman (1984), consideram que existe uma inter-relação entre os dois conceitos mesmo reconhecendo-os como distintos. Consideram reputação como *“um atributo da conduta da empresa, que por sua vez representa um dos fatores que compõem a imagem da empresa” (Ibidem)*. Quanto à imagem serve para *“representar a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto... que pode ser uma empresa, produto, marca, lugar ou pessoa” (Barich e Kotler apud Vance e Ângelo, 2007: 99)*. Por último, o terceiro grupo constituído por Balmer (1997); Bromley (1993); Fombrun (1996); Fombrun & Shanley (1990); Gray e Balmer (1998); Rindova (1997); e Saxton (1998) afirma que os conceitos têm uma relação bilateral, ou seja, tanto a reputação influencia a imagem como a imagem influencia a reputação (Ibidem).

Como já deu para perceber nesta breve revisão teórica, o conceito de reputação tem diversos conceitos associado a ele, o que torna a sua definição complexa. De uma forma resumida, Fombrun e Van Riel apresentam o conceito de reputação corporativa da seguinte forma:

- Está relacionada com a identidade interna da organização;
- Componente histórica: ações atuais e passadas influenciam a reputação futura da organização;
- Posição nos rankings tem influência na reputação da organização: uma boa posição constitui vantagem competitiva;
- Resulta na imagem que os diferentes segmentos do mercado têm da organização.

(Vance e Ângelo, 2007: 102).

A reputação corporativa é dos principais ativos de uma organização que, demora a ser construída mas quando consolidada constitui uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

É comum associar-se a imagem de um produto, marca ou organização a um conjunto de opiniões qualitativas do público-alvo, que consiste na “imagem mental” que estes têm formulada através dos estímulos que recebem, como por exemplo, dos anúncios publicitários, dos estímulos visuais, da experiência pessoal, etc. (lasbeck, 2007: 91).

“(...) enquanto a ‘imagem’, como vimos, se forma na mente do recetor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de carácter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas” (Jablin apud lasbeck, 2007: 91).

A formulação da reputação vai ao encontro daquilo que é a opinião do público em geral. Mas não nos podemos esquecer da influência que têm os meios de comunicação e os líderes de opinião.

“Tudo nos leva a crer que na sociedade moderna, comercial e capitalista, são os discursos dos media os grandes ‘formadores de opinião’, ao congregarem também os discursos de líderes comunitários e sindicais, de políticos, empresários, intelectuais, artistas e outros.” (lasbeck, 2007: 94).

Compete à organização criar afinidade com os consumidores e a sua satisfação para que as imagens e opiniões destes a favoreçam. Para tal, a comunicação que faz para transmitir o que pretende é fundamental, assim como, o relacionamento que tem com os meios de comunicação (parte III, ponto I.I.I.).

3. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional encontra-se debaixo do guarda-chuva da comunicação. Como o próprio nome indica corresponde à comunicação exercida no seio das organizações, interna e externamente. Prende-se com a transmissão de informação e o relacionamento com os funcionários. Para o bom funcionamento de uma organização, toda a sua comunicação tem de ser planeada, coordenada e controlada. Como Baldissera afirma “*comunicação organizacional é, antes de tudo, comunicação*” (Baldissera, 2009: 3). Este tipo de comunicação desenvolvida no contexto organizacional pertence ao estudo das Ciências Sociais.

Comunicação e Organização, dois termos, intimamente ligados e que se influenciam mutuamente. Esta área nunca foi vista com grandes preocupações pelas organizações. Contudo, o desenvolvimento da sociedade, assim como o progresso assistido das

tecnologias conduziu a uma complexidade de novos desafios para as organizações, que vivem num ambiente tão concorrencial. Este novo panorama tem vindo a alterar a forma como a comunicação é vista e a sua importância revelou-se bastante necessária para o sucesso e sobrevivência das organizações. Atualmente, o estudo da Comunicação Organizacional tem mostrado relevância através de uma profissionalização dos responsáveis pela comunicação.

Alguns autores mostram como as novas configurações da sociedade a nível global e as novas tecnologias da informação exigem das organizações uma maior capacidade de adaptação aos desafios que surgem. Neste sentido, Castells refere que estamos perante uma revolução tecnológica da informação uma vez que a sociedade se vai transformando a um ritmo alucinante trazendo consigo outra consequência: o poder da Internet como meio de organização da sociedade (Kunch, 2007:40). Por seu lado, Vattimo, concorda com o anterior autor e acrescenta o papel preponderante que os meios de comunicação exercem na sociedade (*Ibidem*).

Saber comunicar numa organização significa saber gerir pessoas e potenciar um bom ambiente de trabalho e espírito de equipa.

“Gerir é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar-lhes regularmente o que deve ser feito, como, quando, quanto, etc. E, igualmente, facultar-lhes o como se está a fazer, para que tenham uma informação de retorno (retroação) relativamente ao seu desempenho” (Freixo, 2012: 325).

No contexto atual de concorrência organizacional é necessário perceber a importância da comunicação e a sua dimensão estratégica. Precisamos de ir ao encontro dos objetivos e da missão da organização para que a comunicação seja coerente e fidelize os clientes e *stakeholders*. Para que isso aconteça, um dos objetivos que os profissionais da comunicação pretendem alcançar é que os meios de comunicação publiquem informação sobre a organização que representa. E porquê? Os *media* são encarados como fator de credibilidade para o público e, nesse sentido, se um órgão de comunicação social se refere positivamente em relação à organização, isso significa que o público vai valorizar mais.

Pensar estrategicamente a comunicação da organização engloba preparar um caminho bem delineado com os *media*, criando impressões com os jornalistas. Para tal, não podemos esquecer o critério do valor-notícia, isto é, conhecer as regras que guiam a prática jornalística.

Este capítulo pretende abordar a Comunicação Organizacional na ótica interna e externa das Organizações. Dentro do chapéu da comunicação externa pretende-se incluir a área da estratégia e do marketing no processo de construção e manutenção da reputação das organizações.

3.1. As organizações e os processos comunicativos

A linguagem tem um papel bastante importante no ato de comunicar. É ela que cria sentido, que orienta o discurso. As organizações utilizam-na como elemento estratégico no campo da sua ação. Para além de ser central no processo de construção de sentido das organizações é também apropriada nas narrativas jornalísticas.

A grande expansão de empresas decorreu a partir do século XIX. Como podemos constatar anteriormente, a forma de trabalhar e de comunicar dentro de uma organização foi-se alterando. Foi com o decorrer da Revolução Industrial que começam a ser conhecidas as primeiras formas de comunicação interna e externa. Internamente surgem com o formato de ordens administrativas e informações sendo uma comunicação de caráter funcional e instrumental. Da mesma forma era feita a comunicação externa, isto é, com o público. O objetivo era apenas a divulgação dos produtos e da organização sem ter em conta a perceção e interpretação que o público fazia (Kunsch, 2007: 43).

O fim da Guerra Fria trouxe consigo mudanças geopolíticas que fomentaram a globalização. Ao mesmo tempo, a evolução em marcha das tecnologias da informação e da comunicação direcionaram as organizações para um novo cenário: mercados globais e economia concorrencial – algo como nunca antes se tinha visto. Este paradigma representou uma nova etapa para as organizações, que tiveram que se adaptar e reorganizar num mundo competitivo com públicos cada vez mais exigentes. A comunicação organizacional começou a ser vista como uma área estratégica e valorizada no meio académico. Contudo, nem todas as organizações lhe atribuem tal relevância no início do século XXI (*Ibidem*).

A organização compreende indivíduos e são estes que põem em prática o alcance dos objetivos propostos - estamos presente a relações entre eles. A comunicação organizacional interna é um *“mecanismo basilar ao bom funcionamento da organização e corresponde a uma necessidade básica (...) sendo referente aos indivíduos que compõem a*

organização (...)” (Espírito Santo *apud* Gonçalves, 2012: 49). A forma como os líderes tratam os seus trabalhadores e colaboradores reflete a performance destes. Se promoverem uma abertura comunicacional partilhando com eles a informação, os trabalhadores

“desenvolvem mais satisfação no trabalho e mais confiança nos líderes e na organização, empenhando-se mais no trabalho, pronunciando-se mais favoravelmente acerca da organização, ausentando-se menos do trabalho e são mais produtivos” (Rego, 2013: 20).

Portanto, uma boa comunicação interna é fundamental para o sucesso das organizações, uma vez que contribui para o aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados. O líder tem um papel muito importante neste processo pois deve saber ouvir, incentivar e motivar os seus trabalhadores.

A comunicação externa diz respeito a tudo o que sai para fora do seio da organização. Isto é, ações de comunicação com o público, com os *media*, com a sociedade, com os concorrentes, com o mercado, etc.

3.2. A comunicação como elemento estratégico nas organizações

As mudanças tecnológicas e sociais ocorrem de forma muito rápida num ambiente cada vez mais competitivo e incerto. As organizações têm de se saber adaptar, cada uma à sua maneira com um modelo único de gestão e estratégia, estando a comunicação intrinsecamente ligada. Devem procurar o equilíbrio entre os seus interesses e os do seu público-alvo (Kunsch, 2008: 106).

Várias são as visões daquilo que deve ser a comunicação organizacional. Para Kunsch, o planeamento é um processo fundamental para a concretização das ações da organização. Surge como peça lógica e racional, na medida em que se estuda, por etapas, o melhor caminho a percorrer para alcançar os objetivos desejados. Depende dos contextos e é preciso ter em conta as forças advindas dos atores envolvidos (Kunsch, 2008: 108). Este procedimento de estudo de cenários da situação real da organização que permite fazer o seu diagnóstico mostra-se benéfico e estratégico pois tem a capacidade de se adaptar aos desafios e mudanças que ocorrem no ambiente em que está inserida (Kunsch, 2008: 109).

“Planear e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa e frente a um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos de planeamento, gestão e pensamentos estratégicos e bases científicas da própria área da Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos” (Kunsch, 2008: 110).

Neste sentido, a análise de planeamento estratégico deve basear-se numa análise SWOT. Esta técnica tem como objetivo analisar as condições competitivas em relação ao ambiente. Constitui-se pela identificação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) em relação ao contexto interno. Por outro lado, permite também perceber quais são as suas oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) no contexto externo (*Ibidem*).

Para a autora é preciso ver a Comunicação Organizacional como um todo. Na sua ótica ela passa por uma visão integrada:

- Como grupo de pessoas que integram uma organização com a qual possuem uma ligação em torno de cultura e objetivos comuns;
- Todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de receção da comunicação que são criados dia-a-dia na vida organizacional e as implicações que têm;
- Expressões discursivas que se configuram nas modalidades comunicacionais para comunicar com agentes, o público interno e externo, isto é, o público, a opinião pública e a sociedade por meio de 4 tipos de comunicação: Administrativa, Interna, Institucional e Mercadológica.

“Esta conceção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspetos relacionados com a complexidade do fenómeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental” (Kunsch, 2008: 113).



Figura 4: Modelo de Comunicação Organizacional Integrada de Kunsch (Kunsch, 2008: 144).

Na figura apresentada pela autora, esta dá relevância às áreas das Relações Públicas e do Marketing. À primeira corresponde a Comunicação Institucional, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa, sendo que, ao Marketing diz respeito a Comunicação Mercadológica “*mas é claro que no seu processo vai precisar contar com ações pontuais e típicas de relações públicas*” (Kunsch, 2008: 115). Neste sentido, deve haver uma total integração da comunicação efetuada nas organizações por forma a alcançar o sucesso e satisfação dos públicos. A comunicação, aqui, é vista como estratégica por forma a “*agregar valor às organizações*” (Ibidem).

Já Baldissera considera a Comunicação Organizacional à luz do Paradigma da Complexidade baseada nos princípios de Morin.²² Esta perspetiva põe em evidência as tensões, encontros e distanciamentos entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas sendo que vê a Comunicação Organizacional como (Baldissera, 2009: 1):

- Construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais e Relações Públicas;
- Relacionamento estratégico entre uma identidade e a sua alteridade;
- Compreende a investigação, interpretação de relacionamentos, definição de estratégias, seleção, construção e circulação de sentidos mediante processos de comunicação por forma a legitimar as suas ações.

O autor defende que a CO é vista numa ótica de fragmentação devido aos diversos enquadramentos divisórios que são feitos. Tais “*enquadramentos por fragmentação (partes) tendem a sobrepor-se à própria noção de comunicação organizacional (todo)*” (Baldissera, 2009: 2). Na perspetiva complexa, a comunicação corresponde à construção e disputa de sentidos²³. Como subsistema da comunicação, a CO é compreendida como o “*processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais*”

²² Segundo Morin, a perspetiva da complexidade assenta em três princípios: dialógico, recursivo e hologramático. O primeiro associa dois termos antagónicos e complementares ao mesmo tempo, tais como ordem/desordem, organização/desorganização. O princípio recursivo “é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu”. Está em rutura com a ideia causa/efeito, produto/produtor. O princípio hologramático compreende a ideia de que o todo está na parte que está o todo”, ou seja, “ultrapassa quer o reducionismo que só vê as partes, que o holismo que só vê o todo”. (Morin, 2008:108).

²³ Na perspetiva complexa, a comunicação é vista como um processo de construção e disputa de sentidos. Baldissera pressupõe que a comunicação corresponde à relação entre, pelo menos, dois sujeitos autónomos e independentes organizados e que a significação é, permanentemente construída, através desta ação. As relações de força existentes nesta comunicação consistem em disputas dos sentidos, ou seja, apropriarem-se dos sentidos ou levar o outro a internalizar conforma o seu desejo (Baldissera, 2009: 8).

(Baldissera, 2009: 5). Ou seja, toda a interação que existe no seio de uma organização, não restringindo apenas ao espaço físico. Segue a ideia de que a CO não se restringe aos processos planeados, à comunicação formal, mas também à comunicação informal. Como exemplo,

“(...) uma campanha publicitária é comunicação organizacional, também o é a conversa que um determinado empregado estabelece informalmente com os seus amigos, no bar, referindo-se à empresa e aos seus afazeres” (Baldissera, 2009: 6)

Baldissera, sustentado na perspectiva de Morin, afirma que as outras abordagens de CO tendem a reduzi-la “àquilo que é a organização comunicada, isto é, aos processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade” (Baldissera *apud* Figueira, 2014: 125). Mas nesta perspectiva, a CO complexifica-se em processos informais realizados em ambientes nem sempre visíveis à organização e construindo sentidos sem a presença da “fala organizacional” (Baldissera, 2009: 8).

A perspectiva complexa apresenta a tensão entre estas duas faces da CO: os sentidos que resultam do planeado estrategicamente e os que fogem do planeamento da organização.

Segundo Sanz de La Tajada, a comunicação estratégica organizacional define-se num modelo integrado de identidade-comunicação-imagem (Colnago, 2007: 4). Este modelo é dividido em fases, sendo que o primeiro momento tem como objetivo fazer uma análise aprofundada da situação atual e real da organização e identificar as fontes de informação internas e/ou externas. Depois, precisar a identidade corporativa. A próxima fase pretende estudar a características das organizações concorrentes e identificar os diferentes públicos aos quais as ações de comunicação são dirigidas. Após este procedimento é preciso perceber como os diferentes públicos entenderam a mensagem (*ibidem*). Sanz de La Tajada afirma que

*“o desenho do plano de comunicação no sentido restrito, delineando, em primeiro lugar, os objetivos de comunicação que definem a orientação do posicionamento estratégico da empresa e contribuem para a elaboração da comunicação dirigida a cada um dos públicos. Tais objetivos devem diferenciar-se a curto e a longo prazos, de maneira que estabeleçam de forma clara e precisa o que a empresa precisa obter em termos de imagem a longo prazo e o que é possível alcançar a curto prazo em termos de comunicação para a preparação do gráfico da imagem empresarial correspondente” (Sanz de La Tajada *apud* Colnago, 2007: 4).*

Na elaboração do plano de comunicação é necessário traçar a estratégia de comunicação com os meios de comunicação. Ou seja, delinear quais os meios que serão precisos e como fazer passar a mensagem que se deseja. Depois é analisar o *feedback*, isto é, perceber quais os resultados obtidos e o que é necessário alterar.

Este modelo preconizado por Sanz de La Tajada reforça a importância dada à estratégia comunicacional através da divulgação da identidade corporativa, da valorização dos pontos positivos e da melhoria dos seus problemas. Para o autor, a comunicação organizacional “*é a transmissora apropriada da identidade (...) por excelência e a sua intenção é influir diretamente na imagem que os diferentes públicos têm da empresa*” (Sanz de La Tajada *apud* Colnago, 2007: 5).

As relações públicas e os gabinetes de assessoria de comunicação são, por norma, os responsáveis para cuidar da comunicação organizacional. O recurso a estes profissionais começou a torna-se prática na década de 60, nos EUA. A carência de um bom relacionamento com os *media* era evidente sendo fundamental uma preparação e um conjunto de competências que resultassem em processos adequados. Isso só era possível recorrendo a estas agências especializadas (Figueira, 2014: 279).

Inicialmente, a profissão das RP era vista negativamente devido à sua associação à “*persuasão, aos interesses organizacionais e à manipulação noticiosa*” (White & Park *apud* Sebastião, 2012: 24). Atualmente, tal perspetiva tem sido modificada tendo em conta as mudanças na sociedade e as necessidades que trouxe consigo (Sebastião, 2012: 24).

As RP podem ter várias definições. Em termos organizacionais são vistas como o processo de gestão de relações entre a organização e o público. Gruning & Hunt “*definem as relações públicas como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos*”, e Cutlip, Center & Broom “*apresentam-nas como a função de gestão que estabelece e mantém relações de mútuo benefício entre a organização e os públicos que determinam o seu sucesso ou insucesso*” (*apud* Sebastião, 2012: 25). Numa perspetiva profissional,

“(...) a Public Relations Consultants Association (PRCA) do Reino Unido, define as relações públicas como reputação; isto é, são o resultado daquilo que a organização é, diz e aquilo que os outros dizem sobre ela; e são usadas para criar confiança e compreensão entre a organização e os seus públicos. Por sua vez, o Instituto Britânico de Relações Públicas define as mesmas como sendo o esforço planeado e sustentado para o estabelecimento e a manutenção de relações de boa vontade e compreensão entre a organização e os seus públicos” (Sebastião, 2012: 25)

Kunsch destaca as RP com uma função estratégica a que chama de “*filosofia do pensamento*”

“*em função do gerenciamento de comunicação com os diversos públicos da organização, com o objetivo de informar e/ou persuadir para, entre outras coisas, influenciar, conseguir aceitação/apoio, obter visibilidade, construir/fabricar imagem-conceito positiva, legitimar ações e, na medida do possível, estabelecer a cooperação entre públicos e organização*” (Baldissera, 2009: 10).

Simões vê as RP como função política e entende-as de duas formas: como ciência e como atividade. Como ciência “*abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício do poder no sistema organização-público*” (Simões apud Baldissera, 2009: 10). Como atividade “*é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com os seus públicos*” (Ibidem). Para este autor, o objetivo é levar os públicos a agir de acordo com os interesses organizacionais.

Em Portugal, as RP surgem no final dos anos 60, com a criação da Sociedade Portuguesa de Relações Públicas e o aumento da instalação de empresas multinacionais. Nos anos 80, esta área é levada para o Ensino no campo disciplinar das ciências da comunicação. Com a entrada de Portugal na CEE e com o processo de reprivatizações deu-se o crescimento de empresas de comunicação e RP.

Os profissionais das RP em Portugal não concordam com a expressão “relações públicas”. Uns preferem a terminologia de “*public relations*”, outros a designação de “*relação com os públicos*”, e há quem opte ainda pela denominação de “*consultores de comunicação*” (Ibidem).²⁴ Mas todos os entrevistados por Sebastião (2012) concordam na maturação e profissionalização das RP:

«É opinião generalizada junto dos entrevistados que “o mercado se tem profissionalizado nos últimos anos”, beneficiando de “melhores alinhamentos internacionais” e da “integração em networks internacionais” (Fonseca apud Sebastião, 2012: 29) e o amadurecimento do setor com a diversificação dos serviços de comunicação prestados, que já não se reduzem à assessoria de imprensa (Quintela apud Sebastião, 2012: 29), englobando também a comunicação institucional, de crise e de produto (Rato apud Sebastião, 2012: 29).» (Sebastião, 2012: 29).

Enquanto profissão, tem havido uma evolução no seu reconhecimento. Contudo, encontra ainda certas dificuldades pois o tecido empresarial português caracteriza-se por pequenas e médias empresas que, em períodos de crise optam por desinvestir na área comunicacional (Sebastião, 2012: 30). Também ainda são as assessorias de imprensa que são mais procuradas “*face ao desejo de amplificação mediática das ações das organizações-clientes*” (Sebastião, 2012: 31). É neste ponto que surge o debate entre relações públicas e assessorias de imprensa pois alguns autores defendem que os profissionais das relações públicas não estão preparados para lidar com os meios de

²⁴ Sebastião recolheu declarações de alguns profissionais das RP portuguesas: Rodrigo Saraiva, José Quintela, Filipa Primo, Luís Rosedo, Luís Fonseca, Salvador Cunha e Miguel Moreira Rato.

comunicação social. O relacionamento com os *media* é ainda a área mais procurada pelos clientes devido ao poder que estes têm na opinião pública.

Um profissional das RP tem de dominar os conhecimentos sobre a organização onde trabalha, conhecer a realidade empresarial entre trabalhadores e empregador, assim como, conseguir gerir as expectativas dos *stakeholders*. Para além disso, é fundamental ter uma rede de contatos de jornalistas e saber adequar a informação aos seus destinatários (*Ibidem*).

O mundo digital tornou-se para as RP uma ferramenta de comunicação bastante importante. Através das redes sociais, as relações públicas optam por delinear novas formas de relacionamento com os públicos. As novas tecnologias da informação e da comunicação propiciaram novos desafios, também, para esta área de trabalho. Mas as RP potenciaram as suas competências através destas novas funcionalidades. Naturalmente, têm de se contextualizar, percebendo como é que as campanhas e ações comunicacionais funcionam neste mundo *online*.

“(...) o relações públicas online precisa de conhecer o seu target e os canais relevantes para chegar ao mesmo, formular as mensagens de acordo com o canal, dominar técnicas de engagement que aumentem o potencial de relação com o target, monitorizar a comunicação e avaliar o seu impacto na reputação da empresa e nos resultados da sua vida. Em suma, para manterem uma boa presença nas redes sociais, as marcas têm de ter conteúdos relevantes para o seu alvo, capacidade de dar feedback em tempo real, e adotar um conjunto de boas práticas online” (Sebastião, 2012: 32).

O marketing é uma realidade incontornável para as organizações modernas. Foi a partir do final dos anos 50 que começou a ganhar preponderância tendo atualmente lugar de destaque na estratégia das organizações.

“A comunicação de marketing é o meio pela qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é o meio pela qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.” (Kotler e Keller, sd: 532).

A caracterização do marketing baseia-se e rege-se na premissa da satisfação do cliente (Coelho, 2011: 394). O foco no cliente expressa uma cultura organizacional que coloca o consumidor no centro das atividades da organização pois é este segmento que resulta no sucesso da organização. Neste sentido, o primeiro passo é definir o público-alvo, ou seja, o segmento da população com a qual a organização pretende estabelecer uma relação de troca. Só depois deste procedimento é que a organização deve definir os benefícios que irão maximizar a satisfação destes. (Coelho, 2011: 395).

Para a melhor satisfação do cliente, toda a organização tem de estar virada para esse objetivo e não apenas o departamento de marketing. Neste sentido, é fundamental que

“todos os departamentos e funções estejam envolvidos na recolha de informação sobre o mercado, isto é, sobre os clientes e todos aqueles agentes e forças que influenciam o seu comportamento, nomeadamente a concorrência, intermediários e desenvolvimentos tecnológicos, legais e culturais” (Coelho, 2011: 397).

Isto quer dizer que tem de haver uma integração de toda a organização no planeamento conjunto. A finalidade é a realização dos objetivos da organização (Coelho, 2011: 399).

O marketing recorre à criação de *slogans*, à constante melhoria dos produtos, assim como, ao lançamento de novos. A satisfação dos clientes tem caráter percetual mas o objetivo é superar as suas expectativas para que continuem fidelizados à organização, marca ou produto (Coelho, 2011: 403).

“(...) o marketing procura influenciar o comportamento dos consumidores de uma forma que contribua para a realização dos objetivos da organização, efetivando-se esta influência pelo desenvolvimento de uma oferta que seja irrecusável para os consumidores. Ora, para que as relações de troca se materializem, é necessário um vasto trabalho ou, se quisermos, a prossecução de um determinado conjunto de atividades, nomeadamente de análise de mercado, em particular da concorrência e dos compradores, o estabelecimento de um sistema de informação, a segmentação de mercados e seleção do alvo, o desenvolvimento de um posicionamento e, finalmente, a criação de uma oferta, o que envolve o desenvolvimento do produto, do preço, da distribuição e da comunicação” (Coelho, 2011: 407).

Sendo o nosso objeto de estudo a importância da comunicação nas organizações e sendo uma das ferramentas que o marketing utiliza para criar valor para o seu público-alvo é apenas essa atividade, das referidas anteriormente, que vamos analisar agora. Aqui, a comunicação corresponde a qualquer sinal que a organização transmita em direção ao seu alvo. Este conjunto de ações é denominado de *mix* da comunicação, sendo planeado anualmente (Coelho, 2011: 430). O objetivo desta comunicação, executada a nível interno e externo, é garantir que o público desenvolva a imagem desejada pela organização. É informar da sua existência, criar uma imagem favorável pois a ausência de comunicação leva a um desconhecimento da organização/produto (*Ibidem*).

O *mix* da comunicação na atividade do marketing divide-se por quatro vias: a força de vendas, a publicidade, a promoção de vendas e as relações públicas (*Ibidem*). A primeira pode definir-se como *“qualquer apresentação oral face a face com um ou mais clientes potenciais com o objetivo de efetuar uma venda”* (Kotler et al. apud Coelho, 2011: 431). Uma atividade de publicidade pode ser considerada *“qualquer forma de apresentação e promoção impessoal de ideias, bens ou serviços por um promotor bem identificado”* (*Ibidem*). Trata-se da transmissão de mensagem de forma impessoal e unilateral mas que atinge

um grande número de pessoas, servindo também para construir uma imagem a longo prazo pois informa e procura persuadir o público. A promoção de vendas trata tudo o que envolve as vendas dos produtos, a curto prazo, como por exemplo, a participação em feiras, prémios e concursos que incitem o público à compra. Contudo, esta forma de marketing tem de ser controlada para não se tornar contraproducente, no que refere a vantagens económicas “*pois aumentam a sensibilidade dos consumidores ao preço e podem danificar a imagem de um produto por estar sempre em saldo*” (Coelho, 2011: 432). As relações públicas procuram

“construir boas relações com todos os públicos com que uma organização trabalha, através da geração de notícias sobre a organização, construção de uma boa imagem para a organização e do lidar com histórias, rumores e eventos desfavoráveis para a organização” (Kotler et al apud Coelho, 2011: 432).

Parte III – O Caso BES

No estágio realizado foram efetuadas duas análises de reputação: BES e NB. O BES foi um dos maiores bancos privados portugueses. Criado em 1869, por José Maria do Espírito Santo e Silva, começou por ser uma loja de câmbios. Ao longo de quatro gerações a família Espírito Santo tornou-o num dos maiores do país, apostando na internacionalização e na criação do Grupo Espírito Santo (GES).

Em 2014, com Ricardo Salgado na presidência, o banco entrou em colapso e foi criado, em situação de emergência, o NB para salvar os ativos bons do BES, ficando conhecido por Banco Bom e o BES como Banco Mau²⁵.

Este capítulo pretende, inicialmente, fazer uma breve contextualização da história da comunicação do BES antes da crise, referenciando algumas das suas campanhas publicitárias mais recentes, altura em que o banco era visto pela opinião pública como um reputado e credível. Depois, o objetivo será perceber como a sua reputação foi afetada aquando da crise através da informação transmitida pelos media, tendo como suporte o Diagnóstico de Reputação realizado na Cision. Por fim, uma análise à criação do NB e à visão que os media transmitiram para a opinião pública.

Os meios de comunicação social têm um papel fundamental na agenda pública, isto é, nos assuntos que estão na ordem do dia. Como vamos poder constatar através da análise dos Diagnósticos de Reputação, o BES, durante o período analisado, permaneceu como notícia principal nos *media*. Aquilo que era noticiado sobre a instituição acabou por influenciar a opinião pública e, conseqüentemente, a sua reputação.

O processo de transmissão de informação dos *media* para o público tem influencia na criação de uma opinião pública. Neste sentido, o próximo capítulo aborda a evolução do papel dos *media* na sociedade e os efeitos no público. As organizações para tirar partido desse poder de influência dos *media* na audiência têm de criar e manter um relacionamento equilibrado com estes, recorrendo mesmo à sua importância como fonte para a produção noticiosa.

²⁵ O Banco de Portugal anunciou a 3 de agosto a criação do Novo Banco através do Fundo de Resolução. Este, como banco bom ficaria com os ativos, passivos e património “bom” do BES. O banco mau ficaria com os ativos tóxicos e problemáticos. Vítor Bento foi escolhido para administrador da nova instituição. Contudo, dois meses depois abandonou a liderança do Novo Banco por não concordar com a estratégia da venda do banco. Foi substituído por Stock da Cunha.

I. O papel dos *media* na sociedade

Os meios de comunicação são o principal veículo de comunicação pública, sendo a forma utilizada pelas estruturas de poder comunicarem com a sociedade. Atualmente, a sociedade da informação veio alterar um pouco esta concepção com o ciberespaço, por exemplo, que permite uma interação direta com o recetor, sem mediação, onde o espaço não é restrito, ao contrário dos *media* tradicionais. Mas não podemos retirar a importância da comunicação de massas em democracia. O dever de informar o público, os cidadãos, daquilo que acontece no nosso país, no mundo. A transmissão de informação é a base da evolução de uma sociedade livre.

Mas, efetivamente, o papel do jornalista não se resume ao tratamento de informação pois este analisa, comenta, observa, interpreta e narra. Ou seja, “gere o acesso ao ‘espaço público’ de outras palavras consideradas ‘legítimas’: atores políticos e sociais, intelectuais, cidadãos em geral” (Mesquita, 2003: 73).

Mas que acontecimentos é que são do interesse público? Que acontecimentos chamam a atenção dos jornalistas? No domínio da análise dos meios de comunicação, Mário Mesquita identificou dois acontecimentos que podem ser considerados. São eles: o acontecimento jornalístico, que se constrói “de acordo com os critérios de seleção editorial que na perspectiva do jornalismo se designam por ‘valores notícia’”; e o acontecimento mediático que acontece quando “suscita uma excepcional atenção dos *media*, exercendo certa hegemonia nos espaços destinados à informação ou interrompendo, na rádio e na televisão, a sequência de programas” (Mesquita, 2003: 29). O que os diferencia é o grau pois o “acontecimento mediático seria um acontecimento jornalístico hipermediatizado” (*Ibidem*).

Mas transmitir uma notícia ou um acontecimento para o público gera efeitos na forma como este vai formar uma ideia sobre o assunto.

A informação transmitida pelos meios de comunicação rege-se de acordo com determinadas normas gerais jornalísticas, como o valor-notícia, o *agenda-setting* e o *gatekeeping*, por exemplo. Externamente, vêm-se condicionados perante outros fatores, como os grupos económicos dos quais fazem parte, sendo a sua principal fonte de rendimento a publicidade e, naturalmente, pelo contexto económico e social em que vivem.

“Os meios de comunicação social constituem elementos estruturantes da sociedade, dependentes – em grau variável consoante o contexto – do poder político e dos grupos económicos a que pertencem, das tendências determinadas pelo mercado e da própria categoria profissional dos jornalistas” (Mesquita, 2003: 76).

Nos anos 30, sob a vigência de regimes totalitários e os meios de comunicação controlados, capazes de atingir um enorme número de pessoas, surgiram os primeiros estudos sobre os efeitos dos *media*: a teoria hipodérmica. Este paradigma sustentava que as mensagens dos meios de comunicação tinham um impacto direto no público, produzindo comportamentos previsíveis. Esta audiência de massas era atingida e respondia de forma igual a todos os estímulos mediáticos (Traquina, 2000: 15). Wright caracterizou esta sociedade em que *“cada indivíduo é um átomo isolado que reage isoladamente às ordens e às sugestões dos meios de comunicação de massa monopolizados”* (Wright *apud* Wolf, 2009: 26)

*“Nos anos 30, os efeitos dos mass media eram considerados relevantes devido à Depressão e ao facto de a situação política que provocou a guerra criar um terreno fértil para a produção de um certo tipo de efeitos. Do mesmo modo, a tranquilidade dos anos cinquenta e sessenta conduzia a um tipo de efeitos limitados. No final dos anos sessenta, um período de conflitos, tensões políticas e crise económica contribuiu para tornar fundamentalmente vulnerável a estrutura social e, por conseguinte, para tornar permeável à comunicação dos mass media” (Carey *apud* Wolf, 2009: 61).*

O modo de atuação dos *media* mostrava-se associado ao clima social e ao contexto histórico por que atravessavam refletindo, isso, a influência que tinham na sociedade. A forma de compreender este poder na sociedade foi mudando.

Nos anos 40, estudos efetuados por Lazarsfeld apontavam para um impacto limitado dos *media* na campanha presidencial norte-americana. A conclusão do estudo resultou na evidência do papel dos *media* em reforçar as opiniões já existentes. Reforçada pela teoria da “dissonância cognitiva” de Festinger e pelo modelo da comunicação em dois níveis, conhecido como “*two-step flow*”, a teoria dos efeitos limitados dos *media* tornou-se o paradigma dominante no início dos anos 60 (Traquina, 2000: 16).

A partir da década de 70 surgiu o paradigma do agendamento que acabou por condensar algumas das investigações mais antigas relativas à influência que os *media* têm na construção social da realidade (Mesquita, 2003: 81). O trabalho de McCombs e Shaw pretendia examinar o papel dos *media* na formação e mudança de cognições²⁶. Já Lippman, nos anos 20, tinha argumentado que os *media* eram a principal ligação entre

²⁶ O estudo foi relativo às eleições presidenciais norte-americanas de 1968 mas só foi publicado em 1972.

os acontecimentos no mundo e as imagens dessas nas nossas cabeças, sem nunca referir o conceito de agendamento, escreveu sobre o que chamamos hoje de agenda pública. Também Cohen, nos anos 60, escreveu que a imprensa “*pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, mas tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre o que pensar*” (Cohen *apud* Traquina, 2000: 17).

O processo de *agenda-setting* reconhecido por McCombs era o de que “*se os media não nos dizem nada acerca de um tópico ou de um acontecimento, então, na maioria dos casos, ele existirá apenas na nossa agenda pessoal ou no nosso espaço vivencial*” (McCombs *apud* Traquina, 2000: 21). Através desta corrente podemos perceber que os media têm a capacidade de determinar os temas a serem analisados e debatidos pelo público, tendo poder de decisão sobre o que pensamos. Segundo Shaw (1979), o *agenda-setting* parte do pressuposto de que a sociedade compreende a realidade social através daquilo que lhes é fornecido pelos *media*.

A investigação de McCombs e Shaw abriu novos caminhos para outros investigadores acerca do processo de agendamento. Segundo Rogers, Dearing e Bregmam são três conceitos que constroem o processo de agendamento: agenda mediática (*media “agenda-setting”*) que corresponde ao conteúdo dos *media*; agenda pública (*public “agenda-setting”*) que diz respeito à importância dada pelo público aos diversos assuntos; e agenda da política governamental (*policy “agenda-setting”*) definido como os assuntos da agenda das entidades governamentais (Traquina, 2000: 18). São estas três agendas, que juntas formam a agenda jornalística.

A investigação mostra os seguintes efeitos:

- Os *mass media* influenciam diretamente a agenda do público;
- A agenda do público, ou seja, a opinião pública influencia a agenda política, pois os políticos procuram responder aos anseios dos cidadãos;
- A agenda dos *media* tem influência direta na agenda política, na medida em que estes a utilizam como guia para a opinião pública;
- Em alguns assuntos, a agenda política influencia diretamente a agenda dos *media*;
- A agenda dos *media* é diretamente influenciada por muitas fontes e acontecimentos que lhe chamam a atenção.

(McQuail e Windahl, 1993: 97).

A perspectiva teórica do agendamento foi evoluindo através de outras investigações e análises da comunicação. Na fase inicial, as questões que direcionavam a pesquisa eram “Quem determina a agenda pública e em que condições?”. Nas mais recentes investigações, a questão que se coloca é “Quem determina a agenda dos *media*?” (Traquina, 2000: 128).

Para responder a esta questão Shoemaker e Reese (1991) avançam com as rotinas dos *media*, a sociologia organizacional, a ideologia e as próprias diferenças entre os jornalistas. A teoria clássica da difusão das notícias de Breed (1955), atualmente designada por agendamento intermédio que tem sido completada com novas pesquisas sobre o papel das relações públicas, e o conceito de *gatekeeping*²⁷ são abordagens relevantes para a questão de quem é que determina a agenda dos *media* (Traquina, 2000: 129).

Shaw salientou, também, que a atenção que os *media* dão a um determinado tema tem influência no impacto desse tema na agenda do público evidenciando, assim, poder do *gatekeeping*. DeGeorge afirma:

“A capacidade dos meios de comunicação social para produzirem mudanças através dos efeitos cognitivos pode ser atribuída ao permanente processo de seleção realizado pelos gatekeeper nos media, os quais, em primeiro lugar determinam que acontecimentos são jornalisticamente interessantes e quais o não são e lhes atribuem diferente relevância em função de diversas variáveis, como a extensão (em tempo ou em espaço), a importância (tipo de títulos, localização no jornal, frequência de aparecimento, posição no conjunto das notícias) e o grau de conflitualidade (a forma como se apresenta o material jornalístico) de todos os itens que devem passar o crivo. Algumas notícias são tratadas detalhadamente; outras merecem uma atenção supérflua; enquanto outras serão completamente ignoradas. Da mesma forma, os meios audiovisuais podem servir-se de uma ‘estória’ desde o seu início ou podem prescindir dela. (...) O agenda-setting postula que a audiência adota este tipo de afirmação temática e que, fazendo-o, incorpora um conjunto igual de relevâncias nas suas próprias agendas.” (DeGeorge *apud* Sousa, 200: 165).

Para além disto, também existem os critérios de noticiabilidade, conhecidos como a abordagem do *newsmaking*, que se articulam dentro de dois limites: a cultura profissional dos jornalistas e a organização do trabalho e dos processos produtivos. O primeiro diz respeito às funções dos *mass media* e dos próprios jornalistas, ou seja, às práticas profissionais. O segundo corresponde a convenções profissionais

“que determinam a definição de notícia, legitimam o processo produtivo, desde a utilização das fontes até à seleção dos acontecimentos e às modalidades de confeção, e contribuem para se precaver contra as críticas do público” (Garbarino *apud* Wolf, 2009: 189).

²⁷ Conceito conhecido como quem seleciona. Lewin afirmou funcionar como “cancela”, “porteiro” ou “zona de filtro”: alguém tem “o poder de decidir se deixa passar a informação ou se a bloqueia” (Lewin *apud* Wolf, 2009: 180).

Ou seja, assim se cria um conjunto de critérios que definem a noticiabilidade de cada acontecimento, se se encontra à altura de se tornar notícia. Como uma componente da noticiabilidade encontramos os valores-notícia que têm como objetivo responder à pergunta “quais os acontecimentos que são considerados suficientemente interessantes, significativos e relevantes para serem transformados em notícias?”. Os valores que definem a lista funcionam de forma complementar. Em primeiro lugar, são as diferentes relações e combinações que se estabelecem entre diferentes valores-notícia que indicam a seleção de um facto. E em segundo lugar, correspondem a valores de relevância ao longo de todo o processo de produção.

“Os valores-notícia são qualidades dos acontecimentos, ou da sua construção jornalística, cuja presença ou cuja ausência os recomenda para serem incluídos num produto informativo. Quanto mais um acontecimento exhibe essas qualidades, maiores são as suas possibilidades de ser incluído” (Golding – Elliot e Wolf, 2009: 196).

Como vamos poder constatar no ponto 2 desta II Parte, na análise do Caso BES, os *media* tiveram importância fundamental na colocação do tema como ordem do dia. Todos os *media* generalistas abordaram o tema e o colocaram em discussão na praça pública. Os valores-notícia estavam presentes naquele acontecimento. Se anteriormente à crise, a instituição era bem vista nos *media* e, conseqüentemente, na opinião pública apostando em diversas campanhas de comunicação; quando o banco colapsou, a sua imagem foi pela mesma rota. A informação divulgada destruiu a reputação da instituição centenária na opinião pública.

1.1. A Comunicação Organizacional e os *media*

A relação entre os *media* e a formação da opinião pública é evidente. Neste sentido, para as organizações é importante manter uma boa relação com estes para que se reflita na sua reputação. Para tal, os responsáveis pelas ações de comunicação devem ter um bom conhecimento sobre os meios de comunicação e estruturar uma estratégia que conduza à construção de relacionamentos equilibrados e duráveis com estes.

Como fomos percebendo ao longo do enquadramento teórico, a comunicação veio, progressivamente, adquirindo importância nas organizações. Só quando se assumiu o seu valor estratégico no relacionamento entre organização, público, sociedade é que esta passou a fazer parte integrante da Organização. Para estruturarmos uma estratégia de comunicação numa organização, a missão, os objetivos e o ambiente envolvente são fatores fundamentais a considerar. O relacionamento que se cria com os meios de

comunicação é essencial para a transmissão da mensagem que se pretende seja conseguida.

A comunicação organizacional é entendida estrategicamente na gestão e administração das organizações modernas pois representa um canal de troca de informações e de relacionamento entre o ambiente interno e o externo (Colnago, 2007: 1). A imagem que o público tem da organização depende da comunicação que é feita para o exterior. Neste sentido, para que a organização transmita a mensagem que deseja, para que o público a entenda dessa mesma forma, a comunicação torna-se o elemento de intermediação, sendo assim um elemento estratégico fundamental (Colnago, 2007: 3).

No ato da transmissão da mensagem, a escolha cirúrgica das palavras é fundamental. A linguagem revela-se de importância estratégica pois é através dela que construímos o acontecimento.

“As organizações (...) continuam a desejar os seus nomes disseminados e associados a bons temas, de modo a reforçar o que chamamos de imagem institucional e a criar condições favoráveis para o seu nome, a sua marca, os seus produtos” (Araújo, 2008: 92).

O relacionamento com os *media* constrói-se tendo em conta a credibilidade que a instituição vai ganhando. Não pode consistir apenas no fornecimento de informações, deve criar-se um caminho consistente e coerente entre os assessores ou os profissionais das relações públicas e os *media*, caminhando para a existência de uma ação contínua. Deve manter o equilíbrio entre os interesses da organização e, naturalmente, os dos *media* sem nunca deixar de fora o interesse do público.

1.1.1. As relações entre os media e as fontes

No campo dos *media* noticiosos, a comunicação é materializada através do discurso jornalístico. A escolha de transmissão de uma notícia resulta dos vários critérios já referidos anteriormente e da observação direta por parte do jornalista ou se vem de uma fonte.

O conceito de fonte aplicado aos *media* noticiosos, de acordo com Gans (1979) e Wolf (1994), corresponde a atores sociais que são entrevistados ou observados, assim como a todas as pessoas (representantes de organizações ou grupos de interesse) a que o jornalista tem acesso no âmbito da sua atividade profissional e cujos dados podem ser utilizados por si (Figueira, 2014: 260). Neste sentido, as fontes são importantes para a qualidade da informação produzida.

Para que os profissionais das RP consigam um bom resultado no exercício das suas ações, é importante terem um relacionamento próximo com os *media* para que sejam a fonte. Segundo Molotch e Lester, isto diz respeito ao relacionamento entre promotores de notícia (*news promoters*), definidos como aqueles indivíduos e os seus associados que identificam e tornam assim observável uma ocorrência em especial e os *news assemblers*, definidos como os profissionais que “*transformam um perceptível conjunto finito de ocorrências promovidas em acontecimentos públicos através da publicação ou radiofusão*” (Molotch e Lester *apud* Traquina, 2000: 20).

As assessorias de comunicação, os gabinetes de imprensa, os conselheiros de imagem, os RP são alguns exemplos de profissionais que precisam de se colocar estrategicamente como fontes na órbita dos *media* por forma a serem para estes fontes privilegiadas (Pinto, 2000: 282).

Para Carlos Chaparro (2001), o jornalista depende de fontes e sem ela será um profissional “*inútil, porque desinformado*” (Chaparro *apud* Figueira, 2001: 265). Mas o cruzamento de fontes mostra-se essencial para a credibilidade da informação.

“Não está nas redações a competência nem a legitimidade de produzir acontecimentos. O que significa dizer: a capacidade de desorganizar ou reorganizar a sociedade pertence aos agentes que têm essa competência nos jogos sócio-político-culturais – exatamente as instituições e pessoas a que chamamos fontes” (Chaparro *apud* Figueira, 2014: 266).

Existe um acesso estratificado das fontes aos *media* pois também selecionam aqueles que melhor irão responder às suas necessidades de informação. Mas também ocorre esse processo no acesso dos jornalistas às fontes, desde logo, é diferente consoante o estatuto do jornalista em causa (Figueira, 2014: 267).

Os jornalistas generalistas, tendo em conta as matérias diferentes que tratam, são mais cauteloso e defensivos recorrendo às fontes oficiais e autorizadas, retirando disso maior credibilidade e segurança. Quanto aos jornalistas especializados devem manter relações próximas e continuadas com as suas fontes pois, ao longo do tempo, vão se transformando em “*informadores pessoais, alimentando constantemente as necessidades noticiosas do repórter*” (Ribeiro *apud* Figueira, 2014: 268). Mas cada um desempenha o seu papel em função dos seus interesses. Isto é, as fontes transmitem a informação de acordo com a perspectiva que mais lhe interessa e melhor defende a sua organização. Pretende que a notícia capte o lado mais favorável dos interesses que defende. Ao jornalista cabe abordar a informação de forma diferente daquela que lhe é dito, tentando trazer à

superfície o que lhe possa estar a ser escondido. O seu objetivo principal é extrair o máximo de informação possível (Figueira, 2014: 268).

Com o aparecimento da Internet, configurou-se um novo quadro em que os profissionais das RP e as assessorias de imprensa podem colocar a informação que pretendem *online* sem ter que recorrer aos jornalistas. Shaw (1997) chamou a este processo de “desintermediação”, ou seja, a diluição do papel de intermediário do jornalista através da seleção e hierarquização da informação (Pinto, 2000: 289). A Internet veio permitir ao cidadão ter acesso à informação diretamente das fontes, ao mesmo tempo que o jornalista. Contudo, torna-se algo controverso pois nenhuma organização vai colocar nenhuma informação que seja inconveniente para a sua imagem.

Apesar de a Internet ter facilitado o acesso quer à produção de informação, quer ao acesso a esta, as organizações continuam a recorrer aos *media* para transmitir a sua informação. Continuam a ser estes a quem a opinião pública concede maior credibilidade. Neste sentido, os profissionais de RP organizam um conjunto de estratégias para um relacionamento durável com os meios de comunicação.

Estas ações prendem-se com a realização de *Press Release*, isto é, uma peça escrita sobre um facto ou acontecimento noticiável construído com base em conceitos-chave e destacando os pontos principais da notícia; *Press Kit*, que para além de conter um *press release*, tem também fotografias, portfólio da organização, jornal ou revista da organização, cópias de discursos, etc. atualmente é fornecido aos jornalistas em modo digital (numa pen, por exemplo) e é geralmente utilizado em conferências, entrevistas ou inaugurações. As entrevistas individuais e coletivas, sendo que as individuais têm mais impacto; encontros informais, como almoços ou lanches, para aproximar as fontes dos jornalistas; *Open House*, em que a organização abre as suas portas aos jornalistas, podendo estes visita-la.

Para além destes instrumentos que os profissionais da comunicação podem realizar para criar boas relações com os *media* e, conseqüentemente, obter uma boa imagem na opinião pública, devem também dar formação aos altos quadros da organização de como lidar com os *media* pois estes preferem sempre o contato com o presidente ou o administrador. Este *media training* deve orienta-los em relação a técnicas e conceitos dos *media*, assim como, o posicionamento em frente às câmaras (Farias, 2008: 98).

Avaliar os resultados destas ações é fundamental para perceber o que pode ser melhorado e o que tem de ser mudado completamente.

O bom relacionamento com os *media* pode ser útil em caso de processos de crise pois uma má notícia mobiliza rapidamente a opinião pública enquanto para a organização pode representar a perda cessante de lucro, de clientes, fornecedores e acionistas. No caso do BES, quando saíram as primeiras notícias sobre a má gestão, o banco teve perdas enormes nos depósitos dos clientes, que retiraram o seu dinheiro da instituição (sendo que a crise não influenciaria nas contas à ordem).

Alimentar uma boa relação com os *media* é essencial para todas as organizações pois é um percurso para obterem melhores resultados na construção de relacionamento com os diversos públicos.

2. O BES nos *media*

Este ponto apresenta as duas análises de conteúdo dos *media* realizadas no estágio e estão em evidência nos pontos 2.2. e 2.3. A primeira parte (2.1.) refere-se à comunicação externa executada pelo BES, antes do colapso, que resultou nas suas ações publicitárias mais conhecidas. Estavam presentes nos diversos meios de comunicação e a opinião pública acerca do banco era genericamente positiva.

A segunda parte (2.2.), mostra a evolução da degradação da reputação do banco tendo em conta a informação noticiosa que saía nos *media*.

Por fim, o último ponto (2.3.) diz respeito à criação do NB. Aqui a análise que se apresenta negativa diz respeito à informação noticiosa que associa o banco ao BES, sendo que a comunicação externa correspondente à criação da imagem do banco e às suas campanhas publicitárias mostra-se como fator positivo para a opinião pública.

O Caso BES ainda continua a ser notícia nos *media*, assim como, o NB mas isso não será alvo de análise deste relatório de estágio. A cada diagnóstico de reputação corresponde o período de análise dos *media*.

2.1. Antes da crise: Comunicação e marketing de prestígio

A comunicação executada pelo BES tinha como base o conceito de celebridade²⁸ pois o protagonista da sua publicidade era Cristiano Ronaldo. Este relacionamento começou em 2003, quando Ronaldo era ainda uma jovem promessa e desde 2007 que se tornou a voz e a cara das soluções de poupança do BES (DN, 2012).

A escolha de Ronaldo foi uma estratégia de comunicação do banco, assumindo a personalidade do jogador às melhores escolhas: “quando o Ronaldo tem uma oportunidade à frente aproveita-a, não hesita, não pensa duas vezes” – Campanha “Sem hesitação”, em que o slogan de CR7 era “Se eu hesitasse não ganhava como ganho” (BES, 2011). Outra campanha executada por Ronaldo em 2012 representava “um exemplo inspirador, de garra e de coragem, de quem acreditou, investiu em si e foi bem-sucedido” (BES *apud* DN, 2012). A campanha “Investe em ti” apresentava o percurso do jogador, desde a sua infância,

²⁸ Este conceito é utilizado para a organização ou marca, ao criar uma resposta emocional positiva, aumentar as oportunidades económicas (Figueira, 2014: pag).

passando por Lisboa, Manchester e a sua mudança para Madrid. Começou por ser lançado, durante uma semana, um teaser em que CR7 revelava uma mudança na sua vida. A campanha ibérica foi lançada a 27 de março, em Portugal e Espanha, apostando na televisão, rádio, balcões, internet e redes sociais (DN, 2012). Em 2013, com a assinatura “Soluções BES, mais do que poupar, poupar bem”, a campanha tinha como objetivo adequar as poupanças às necessidades de cada aforrador.

Estas campanhas tinham como objetivo alcançar um público jovem, empreendedor, individualista, empenhado no seu sucesso profissional. Daí a escolha de Ronaldo e a associação dos clientes BES à sua personalidade.



Figura 5: Campanhas: “Se eu hesitasse, não ganhava como ganho” (Briefing, 2011); “Investe em ti” (DN, 2012); “Mais do que poupar, poupar bem” (Marketeer, 2013).

Rita Blanco, conhecida atriz portuguesa, teve a sua primeira participação em 2013 e personificava a D. Inércia. Nesta altura, a atriz que protagonizava um filme nos cinemas com bastantes críticas positivas “Gaiola Dourada” e era protagonista de uma novela de horário nobre na SIC “Sol de Inverno”, ou seja, um período áureo da carreira da atriz. O mote da campanha era “Mudei, poupei e não me cansei” e tinha como objetivo retratar “situações com as quais todos nos identificamos e através do humor consegue demonstrar que

até as pessoas mais avessas à mudança reconhecem as vantagens da Conta BES 100% e de ser cliente BES” (BES *apud* Marques, 2013). A D. Inércia representa uma senhora bem-disposta e simpática mas acomodada ao seu dia-a-dia e sem vontade de fazer esforços. Neste sentido, “perante as vantagens que o BES oferece e as poupanças em que estas resultam, nem ela resiste” (BES *apud* Marketeer, 2013). Neste caso, o público que pretendiam alcançar era já mais velho e o ano, 2013, foi quando se iniciou o processo de venda dos produtos tóxicos da instituição.

A campanha iniciou-se com um *teaser* em televisão e rádio durante 3 dias, depois estreou o filme genérico de 40 segundos, que apresenta a oferta da conta BES 100%, e mais tarde foi lançado o filme da promoção, que soma às vantagens da conta, descontos na eletricidade e gás natural da EDP e telemóvel TMN.



Figura 6: Campanha “Mudei, poupei e não me cansei” (Madeira, 2013), (Marketeer, 2013).

Em 2014, os profissionais responsáveis pela publicidade do banco decidiram juntar as duas celebridades portuguesas lançando a campanha de “*Juntar o útil ao rentável*”. Ronaldo como representação do alto rendimento e Rita Blanco, como a Dona Inércia anunciaram o produto “*Vantagem CR100*”. Segundo a diretora coordenadora de Marketing de Comunicação do banco Rita Torres Baptista, o objetivo da campanha era apresentar “*uma proposta de valor e uma comunicação surpreendentes*”²⁹ (Baptista *apud* Madeira, 2014). A campanha iniciou-se com um *teaser* durante três dias até à apresentação do

²⁹ Esta campanha foi criada pela agência de publicidade BBDO, adaptação digital da BY, sendo que o spot televisivo foi gravado em Madrid com a realização de Marco Martins com a produtora Ministério dos Filmes.

produto transmitido em horário nobre. Não se cingiu à televisão, estando também presente na rádio, imprensa, balcões, internet e redes sociais.



Figura 7: Campanha “Vantagem CR100” (appmTV).

Ainda em 2014, a pretexto de trazer a esperança ao país, o BES lançou uma nova campanha com duplo objetivo: a recuperação de uma aldeia alentejana cujo nome é Esperança, e a recuperação do sentimento junto dos portugueses. A ação de comunicação do BES ganhou outros contornos e esta campanha foi além da publicidade. O banco, em conjunto com a Fundação Ricardo Espírito Santo, iniciou um investimento na aldeia Esperança através da restauração de habitações sociais, o posto médico, o centro social, e uma capela renascentista; abriu uma linha de micro-crédito de 500 mil euros e prestou apoio direto a famílias carenciadas com a Cáritas; e pretendia desenvolver ações de literacia financeira sobre poupança e microcrédito. Paulo Padrão, o diretor de comunicação do banco afirmou que esta iniciativa procurava desenhar um novo horizonte para a economia e sociedade portuguesas, tendo o banco um papel importante, assumindo-se como agente de responsabilidade social. Quanto ao montante investido, Paulo Padrão afirmou que “o volume do investimento em média foi encurtado”, sendo que o montante alocado para ações de recuperação “*não é transcendente mas é significativo a nível local*” (Dinheiro Vivo, 2014). Relativamente ao objetivo da ação, revelou que pretendia que “os portugueses percebam que a Esperança existe e que está mais próxima do que pensamos” (Ibidem). Aproveitando a maré de esperança, o banco surge com uma nova assinatura institucional: “A pensar no futuro desde 1869”, que o responsável da comunicação diz “*conjugam a experiência acumulada com uma perspetiva orientada para a inovação*” (Ibidem).

O plano estratégico desta campanha surgiu bem delineado: fotografar Esperança (1 de abril a 30 de maio); corrida da Esperança (13 de abril); um site (www.recuperaraesperanca.pt) e conferência; programa Terra-a-Terra da TSF; e presença nos vários media (televisão, imprensa, rádio, Internet e redes sociais) no ar de 22 de março a 13 de abril.³⁰



Figura 8: Campanha “Recuperar a Esperança” (Dinheiro Vivo, 2014).

O que os responsáveis pela comunicação do banco fizeram ao criar esta publicidade foi a transformação do marketing em informação. Tendo em conta a responsabilidade social da instituição, esta apropriou-se do discurso para alcançar notabilidade com a sua ação. No vídeo publicitário, vê-se várias pessoas a ajudar a recuperar pontos importantes da aldeia mas a cor que persiste ao longo do vídeo é o verde, que representa a cor do banco. A música escolhida foi “*Now is the start*” e o texto que se ouve é: “*Nos tempos que correm é difícil acreditar mas a Esperança existe. É real, é uma aldeia no Alentejo, bem no coração de Portugal. E foi por aí que o BES começou. Estamos a recuperar a Esperança.*” A escolha de linguagem foi fundamental para criar no público o sentimento que pretende: o BES está a recuperar a Esperança, Portugal vai recuperar a esperança. O período de promoção desta campanha foi quando começaram os rumores sobre os problemas do banco. O público que pretendiam alcançar era o segmento de pequenas empresas ligadas à atividade rural, que atualmente têm um grande número em exportações.

³⁰ A BBDO assinou a criatividade da campanha, com direção criativa de Marco Pacheco, direção de arte de Rita Ferreira e copy de Pedro Gonçalves. A produção do anúncio de TV foi da Quioto e a realização de Frederico Miranda (Dinheiro vivo, 2014).

Podemos, então, constatar que esta campanha apesar de evidenciar a preocupação e recuperação de uma aldeia, o objetivo principal é o seu posicionamento no espaço público através da transmissão de uma causa.

A comunicação externa da instituição era bem delineada, planeada e fazia uso de todos os meios de comunicação, isto é, realizavam uma boa estratégia de marketing. A imagem da audiência, acerca da instituição, era boa pois era isso que os media transmitiam para a opinião pública.

2.2. Crise do BES: Análise de Reputação³¹

A análise executada ao BES pela Cision recaiu sobre o período compreendido entre 14 de maio a 31 de julho de 2014³². O diagnóstico foi efetuado através da análise de conteúdo da informação veiculada nos órgãos de comunicação social mais influentes em Portugal: cinco meios de Imprensa (Correio da Manhã, Expresso, Negócios, Público e Diário Económico) e seis canais de televisão (TVI, SIC e RTP1) num total de 1.289 notícias.

Como foi apresentado no capítulo sobre o campo de ação da empresa, para realizar uma análise de reputação tem de se ter em consideração algumas variáveis que, neste caso, permitem a compreensão da evolução do acompanhamento dos *media* ao tema “BES” e como se sentiam na bolsa a variação das ações do grupo. Nesta análise, para além das variáveis *Impact Score* e *Net Effect*, também foi considerada a Variação % da ação BES. O objetivo era relacionar o efeito da reputação mediática do banco, construída pelos media, na variação das suas ações.

³¹ Esta análise tem como base a análise executada no período de estágio, tendo acesso ao documento final.

³² Este período de análise vai desde o lançamento do aumento de capital ao colapso em bolsa, assim como, a saída de mais de 6 mil milhões de euros em depósitos do banco.

A REPUTAÇÃO DO BES JUNTO DOS MEDIA

ANALISADA ATRAVÉS DO NET EFFECT REGISTADO NO PERÍODO DE TEMPO EM ANÁLISE EM CRUZAMENTO COM A RESPECTIVA VARIAÇÃO DA COTAÇÃO DAS AÇÕES DO BES

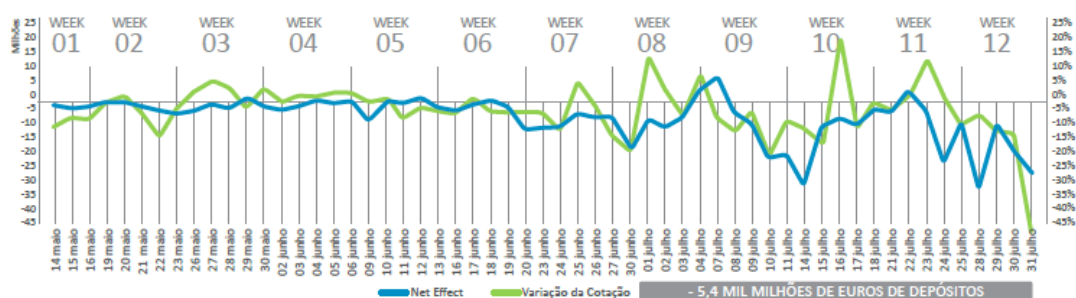


Figura 9: Análise de Reputação do BES nos *media* com variação da cotação das ações no período de 14 de maio a 31 julho - Cision.

O gráfico apresentado corresponde ao resultado da análise feita aos *media*. Neste período de crise, pudemos constatar na análise que o volume de notícias publicadas sobre o BES aumentou extraordinariamente, tendo tido um *Impact Score* de 55%. Os *media* colocaram o Caso BES na agenda diária dos portugueses traduzindo-se em prime time televisivo, capas e leads da imprensa. A informação transmitida, de tom negativo e pessimista, traduziu-se na perda de reputação mediática acelerada e, consequentemente, na transformação da imagem da instituição na opinião pública. A favorabilidade média obtida foi de 2.0, o que revela o sentimento negativo associado à produção de notícias sobre o BES. O Net Effect registado foi de -297,9 milhões³³ (Anexo 2).

Tendo em conta o conteúdo apresentado pelos *media*, a opinião pública mudou a imagem que tinha da instituição. Os investidores e clientes passaram a ter outro cuidado e, no mês de julho, foram registadas as maiores variações na cotação do valor das ações em bolsa e o banco perdeu 5,4 milhões de euros em depósitos. Ou seja, as informações negativas transmitidas pelos *media* tiveram influência na audiência, refletindo a perda de reputação mediática do BES.

Quanto à variação entre as notícias nos *media* e a cotação das ações em bolsa pudemos constatar uma ligação. De referir que as movimentações em bolsa e a cotação das ações que as constituem, por norma, sofrem influência das informações transmitidas e das

³³ “Se entendermos que o Net Effect pode ser positivo ou negativo e representa o alcance ponderado de uma notícia ou conjunto de notícias (se falarmos de valores absolutos) ou a pressão que esta exerce sobre a audiência dos órgãos de comunicação social, percebemos a forma dramática como o BES e a sua reputação mediática acabou por ser afetada” (Tiago Mesquita, Communication Specialist Cision).

previsões e indicações *a priori*. Neste sentido, uma vez que a informação sobre o BES era negativa, a variação da cotação das ações acompanhava esse pessimismo. Contudo, apresentaram-se algumas exceções que refletiram o desencontro entre notícias negativas sobre o BES e desvalorização das ações em bolsa:

- 24 e 25 de junho: apesar das notícias negativas sobre o BES, as declarações do Primeiro-Ministro manifestando confiança e demarcando o Estado dos problemas da instituição, resultaram numa valorização na bolsa (Anexo 3).
- 16 de julho: mensagem do Governador do Banco de Portugal assegurando a solidez do banco e a mensagem de Vítor Bento aos colaboradores do banco resultou na subida do valor das ações (Anexo 4).
- 23 de julho: entrada de dois novos acionistas – Goldman Sachs e DESCO - originou uma subida rápida das ações em bolsa (Anexo 5).

Esta variação positiva das ações em bolsa não revelou efeito no *Net Effect* que se manteve negativo.

A situação do BES foi piorando: problemas financeiros no GES; afastamento da família Espírito Santo da liderança do banco; a extinção da BESPAP³⁴ aquando do aumento de capital de 1.045 milhões de euros; auditoria às contas do Espírito Santo International (ESI); irregularidades no ESI. Todas estas questões foram noticiadas pelos *media*, o que significou um declínio cada vez maior da reputação da instituição.

O número de contatos gerados na comunicação social voltou a ter significado quando a 14 de junho foi divulgada a informação de que Ricardo Salgado sabia que as contas não refletiam a verdade. No dia 20 de junho, “Salgado sai ao fim de duas décadas” (Expresso online) foi o assunto mais abordado nos *media*, sendo abertura dos principais jornais nacionais.

A divulgação, a 4 de julho, do nome de Vítor Bento para liderar o banco e de Moreira Rato para seu administrador, em conjunto com as declarações de Pedro Passos Coelho ao pedir um processo de transição rápido e tranquilo, culminaram numa variação positiva do valor das ações do BES na bolsa tendo a informação transmitida potenciado o valor do *Net Effect* como o mais elevado no período em análise (8.200.553). Contudo, esta tendência positiva não durou muito tempo pois em seguida foi lançada a informação

³⁴ BESPAP: aliança histórica entre a família e o grupo Crédit Agricole.

sobre o corte do *rating* pela *Moody's* e foi marcada pela discussão parlamentar sobre a crise.

Nos resultados evidenciados a 14 de julho, a imagem do BES marcou um dos seus períodos mais negativos devido às declarações de diversos políticos como de Ângela Merkel³⁵, Pedro Passos Coelho, António Costa, António José Seguro e Jerónimo de Sousa. No dia seguinte, as ações perdiam quase 15% na bolsa mas, contrariamente, a 16 de julho uma forte subida foi evidenciada. Tal se deveu às declarações do governador de Portugal que reafirmou a solidez do banco. Mesmo assim, o desempenho mediático mostrou-se negativo tendo em conta: o corte de *rating* pela S&P, exposição dos credores GES, demissão de Ricciardi; Portugal Telecom (PT) e Rioforte.

O dia de 17 de julho ficou marcado, mais uma vez, pela queda em bolsa das ações devido à transmissão de notícias sobre o corte do *rating* e das declarações da Ministra das Finanças em como não estava a ser programada nenhuma recapitalização do banco com dinheiros públicos.

Para contrariar a negatividade da informação que havia sido divulgada até então, a 22 de julho o BES teve um momento favorável nos *media* através de notícias equilibradas sobre a sua imagem associadas às medidas de solidez da nova equipa de gestão e à entrada dos novos acionistas. As ações fecharam o dia 23 a valorizar 14,3% (Anexo 5).

As ações do banco recomeçaram a cair a partir do momento em que Ricardo Salgado foi constituído arguido no caso Monte Branco, sendo detido na sua própria casa em Cascais. A 1 de agosto a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) suspende as ações do banco e a 3 de agosto, o Banco de Portugal divide o BES em banco bom e banco mau. Efetivamente que as notícias negativas nos órgãos de comunicação social aumentaram: financiamento de 15 milhões de euros a partidos políticos; caso BES Angola; desconvoação da Assembleia Geral; reembolso da dívida até ao momento da apresentação dos prejuízos recorde de 3,5 mil milhões de euros – registou o valor de *Net Effect* mais desfavorável -28.241.014.

Podemos concluir desta análise que os conteúdos produzidos pelos *media* foram determinantes na deterioração da reputação do BES tendo influenciado e transformado a opinião pública. Colocando como tema prioritário da agenda portuguesa, os *media*

³⁵ A chanceler alemã afirmou que o caso do BES serviu para mostrar a fragilidade da zona euro.

aprofundaram o assunto diariamente. Estas informações foram visíveis no desempenho das ações em bolsa pois acompanharam a negatividade destas mas com algumas exceções que deram origem a outra conclusão. Esta diz respeito às declarações de figuras importantes, como do nosso Primeiro-Ministro ou do Governador do Banco de Portugal, que tiveram clara importância na tomada de decisão dos investidores divergindo das informações negativas que eram transmitidas pelos *media*.

De uma forma geral, os *media* influenciaram a mudança de imagem da instituição acompanhando o desenrolar e acabando por desenvolver a história do Caso BES.

2.3. Criação do Banco Bom: Análise de Reputação do Novo Banco

O NB foi criado a 3 de agosto de 2014 como forma de salvar os ativos bons do BES. Para se perceber como esta recente instituição estava a ser comunicada nos *media* e, consequentemente, qual era a opinião pública a seu respeito, foi também realizado um Diagnóstico de Reputação pela Cision. Teve como base de análise os órgãos de comunicação social mais influentes tendo em conta o objeto de análise, num total de nove meios de imprensa, três canais de televisão, três estações de rádio e dois *sites online* de informação. Este diagnóstico teve como período de análise desde o dia 1 de agosto a 31 de outubro, sendo analisadas um total de 3.453 notícias. O resultado foi negativo com uma favorabilidade média de 2.8, o potencial de *Impact Score* correspondeu a 41%, o *Net Effect* traduziu-se em 104 milhões de contatos líquidos e o *Reputation Effect* alcançou os 30 milhões de contatos negativos (Anexo 6).

A análise dividiu-se por partes, começando pelo *Reputation Effect*. A criação do NB ocupou lugar de destaque nos principais jornais nacionais, sobretudo na televisão. A análise de reputação corporativa segue cinco grandes áreas que estão divididas em variáveis (Figura 3). As áreas com valores mais expressivos e desfavoráveis foram a Reputação Institucional e a Reputação Financeira. Apenas a área dos Produtos e Serviços alcançou desempenho positivo devido à variável Imagem de Marca e Comunicação associada a primeira campanha de comunicação do banco (Anexo 7)

Quanto ao número de citações, na área da Reputação Institucional, a variável *Clientes* foi a que registou maior volume, tendo tido mais citações positivas que negativas. Isto deveu-se à comunicação feita, quer por Vítor Bento como por Carlos Costa,

evidenciando a salvaguarda dos direitos dos clientes. Também em entrevistas de ruas a clientes, estes demonstraram confiança na nova instituição. As variáveis que mostraram maior volume de notícias negativas foram *Governo* e *Entidades Reguladoras* e *Empregados*. Este registo de citações resultou da saída de Vítor Bento da presidência da nova instituição e à possibilidade de encerramento de agências e despedimento de funcionários (Anexo 8).

Na área da Gestão e Organização, o maior volume de citações positivas foi aquando da eleição de Eduardo Stock da Cunha para presidente do Novo Banco, pertencente à variável *Força do Diretor Geral/CEO/Presidente*. Contrariamente, o volume de citações negativas correspondeu à variável *Força e capacidade de gestão* com a demissão da equipa de Vítor Bento, associado também às críticas de, por exemplo, Marques Mendes e Marcelo Rebelo de Sousa (Anexo 9).

Relativamente à Reputação Financeira foi a variável da *História financeira* que mais se destacou negativamente devido à associação da história do BES à imagem do NB, remetendo para as notícias sobre a divisão em banco bom e banco mau, criando uma incerteza e instabilidade quanto à condição financeira da nova instituição. Ao nível da *Estrutura financeira*, as notícias sobre a classificação da Moody's e toda a pressão sobre a venda do banco levaram também a uma imagem financeira do banco negativa (Anexo 10).

A *Imagem de marca e comunicação* foi a variável dos Produtos e Serviços com maior volume de citações positivas. Foi potenciado pela criação de uma imagem de marca para o NB e através da divulgação da sua estratégia de comunicação. A variável com mais citações negativas foi a *Quota de Mercado* que foi afetada pelas notícias sobre o plano de reestruturação do banco implicando despedimentos e o encerramento de balcões. Contudo, tornou-se na segunda variável com maior volume de citações positivas devido às declarações do presidente do *Lloyds Banking Group* que considerou que “*a quota de mercado detida pelo NB em Portugal torna-o atrativo*” (Anexo 11).

Na área da Integridade, a variável *Ética e legalidade* teve o maior número de citações negativas relacionadas com um conjunto de obrigacionistas da ESFG que avançaram com uma ação civil por se considerarem lesados. A variável *Corporate Governance* também mostrou um grande volume de citações negativas tendo em conta as notícias sobre falta de transparência entre o que está no NB e o que ficou no BES (Anexo 12).

Outro fator que foi avaliado foi a Associação do NB ao tema BES. Ao nível do *Reputation Effect*, os contatos negativos foram superiores aos positivos e diziam respeito aos indicadores de Reputação Financeira e de Gestão e Organização. Os temas que revelaram contatos positivos diziam respeito à estratégia de comunicação do NB. O valor do *Net Effect* na associação do NB ao BES registou um maior número de contatos em conteúdos equilibrados. Estas referências apesar de associarem os dois bancos faziam distinção entre o banco bom e o banco mau. Ainda assim, o número de contatos negativos foi também bastante expressivo afetando, assim, o desempenho mediático do NB.

Para uma melhor compreensão da imagem transmitida pelos *media* acerca da estratégia de comunicação do NB aquando da sua primeira campanha foram definidas quatro mensagens: *Confiança*, *Capital Humano*, *Proximidade* e *Envolvimento*. O desempenho da comunicação do banco ao nível do valor associado à mensagem *Confiança* foi o mais favorável. Tendo também alguns contatos negativos associados à incerteza e instabilidade sentida em relação ao banco por alguns clientes. A mensagem *Capital humano* foi a que mais contatos negativos teve motivada pela possibilidade de despedimentos. As duas outras mensagens registaram maioritariamente contatos positivos mas tendo pouca expressão (Anexo 13).

No total de notícias analisadas, a imprensa destacou-se como o meio que mais vinculou informação sobre o NB, representando 34% e como segundo meio a televisão com 30%. À rádio e o *online* representaram 18% cada uma, no valor total (Anexo 14).

Entre as condicionantes do *Impact Score*, a referência em título ao NB foi a maior percentagem, seguindo-se a menção em capa/primeira página. Relativamente à atitude editorial, a que corresponde a condicionante Tom, verificou-se desfavorável (Anexo 15).

A tentativa de criar uma solução para um problema eminente, neste caso a criação do NB, levou a uma posição desfavorável, no geral, transmitida pelos *media* à opinião pública. A imagem do BES, que antes seria favorável, tornou-se negativa levando a uma vinculação ao NB, que foi criado para ser independente deste. O objetivo seria começar de novo mas tal associação não o permitiu.

A imagem do NB nos *media* acabou por ser, também, negativa. Podemos assumir, então, que o NB representa o BES depois da crise. A única exceção foi a criação da imagem da

nova instituição que tinha como objetivo a rutura com o BES, ou seja, procurou distanciar-se do banco mau, descartando os ativos tóxicos mas mantendo os clientes que não estavam afetados. Isto significa que a comunicação externa foi bastante bem feita pelos profissionais da comunicação, obtendo uma boa estratégia de marketing.



Figura 10: Imagem NB – O Primeiro de Janeiro e https://www.google.pt/search?q=novo+banco&es_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=SlicVeXvN8f2UIKJijAL&ved=0CAgQ_AUoAg&biw=1366&bih=643#imgrc=Mmt7-2l-z_jlVM%3A

Conclusão

O estágio realizado na Cision motivou as premissas para este relatório. O trabalho executado na empresa de análise dos *media* mostrou a relevância do papel dos *media* na formação de opinião pública e a importância das RP na instituição e manutenção da reputação das organizações.

O trabalho da Cision está reunido em quatro áreas fundamentais para os profissionais das RP e gabinetes de comunicação. Para o sucesso de uma organização, a comunicação é um elemento central e o planeamento estratégico é a base disso. Depois de definirem o *target*, é necessário fazer chegar aos *media* e, conseqüentemente, à sua audiência a mensagem que pretendem transmitir. Perceber o impacto dessa história e os seus resultados são peças essenciais para melhorar a comunicação seguinte. Nestas tarefas estão resumidas as quatro áreas de auxílio aos comunicadores que a Cision faz: base de dados, distribuição, monitorização e análise de resultados.

O processo comunicativo evoluiu ao longo dos tempos dando ao conceito “comunicação” várias definições. Começando por ser encarada como uma forma de persuadir e convencer multidões no período da retórica postulado por Aristóteles, muito tempo depois continuou a ser associada com a mesma perspectiva à profissão das RP. Contudo, foi perceptível a evolução do significado à luz do contexto social e económico de cada época.

Muitos foram os modelos de investigação que tentaram compreender o ato comunicativo e todos eles trouxeram consigo transformações que o fizeram avançar. Também os desenvolvimentos da sociedade foram alterando as formas de comunicação e atualmente fazemos parte de uma Sociedade da Informação centrada nas redes digitais.

As NTIC vieram alterar o paradigma que se vivia até então. Ocorreram transformações nos mercados de trabalho, na economia, na forma de comunicar. A ferramenta principal em todo este processo: a Internet, dimensão que transcende fronteiras e remove os obstáculos temporais.

Apesar de ter sido colocado em causa o papel dos *media* com a chegada da Internet e da comunicação “*muitos-a-muitos*”, estes adaptaram-se a esta nova configuração. Conseguiram ficar mais perto do público através do mundo *online* com participação nos *social media* e nas redes sociais. Outra questão que colocava o papel do jornalismo em

causa seria a aproximação das fontes, neste caso das organizações, aos seus clientes deixando, assim, de procurar os *media* para chegar ao seu público-alvo. Algo que também não aconteceu. Os *media* continuam a ser importantes para fazer chegar informação à audiência pois esta encara-a como algo mais credível e fiável.

As organizações também se adaptaram a esta nova ferramenta aproveitando todo o seu potencial. Um passo importante é a presença nas redes sociais com maior presença do seu público-alvo.

Mas também o conceito e a visão da própria organização sofreu alterações até chegarmos ao que temos hoje em dia. Assim como o processo comunicativo, o conceito e a estrutura de organização foram evoluindo a par com o desenvolvimento da sociedade. A comunicação interna passou a revelar-se fundamental para o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços. Neste sentido, o papel do líder é fundamental para motivar os trabalhadores que representam a instituição. São eles que conhecem aquilo que produzem e as suas manifestações têm resultados na organização e na sua reputação.

Apesar das várias abordagens sobre o que significa a reputação de uma organização, certos elementos são fundamentais para a definir: a sua relação com a identidade interna (funcionários), a sua componente histórica (as suas ações passadas acabam por ter influencia nas ações futuras), a posição que ocupa nos rankings, e a imagem que os diferentes segmentos do mercado têm dela. Uma boa reputação é algo que demora a ser consolidada mas quando instituída representa uma vantagem competitiva.

No caso do BES, a sua reputação foi construída ao longo de todos estes anos. Aquando do seu colapso, o banco tinha 145 anos de história. História essa que representava a missão da instituição e ia ao encontro daquilo que o público procurava.

A comunicação organizacional, onde se inserem os profissionais já referidos anteriormente, ocupa-se da institucionalização desta reputação. Porém, nem sempre lhe foi atribuída esta atividade. O desenvolvimento da sociedade e o progresso das NTIC resultaram numa complexidade de novos desafios com que as organizações se depararam, alterando, então, a forma como a comunicação organizacional passou a ser vista no seio das organizações.

A dimensão estratégica da comunicação tem de convergir naquilo que são os objetivos e a missão das organizações para que a comunicação seja coerente. A linguagem é essencial na criação de sentido da mensagem que se pretende fazer chegar ao *target*.

No entanto, existem várias visões de como a comunicação organizacional deve ser executada numa organização. Numa perspetiva integrada, segundo Kunsch, o planeamento surge como processo fundamental para a concretização das ações da organização. Todas as modalidades comunicacionais são feitas por meio de quatro tipos de comunicação (Administrativa, Interna, Institucional e Mercadológica) sendo que deve haver total integração desta para alcançar o sucesso e a satisfação do público.

Na perspetiva de Baldissera, a comunicação organizacional é vista à luz do Paradigma da Complexidade. Isto significa que esta, sendo um subsistema da comunicação, corresponde ao “*processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais*” (Baldissera, 2009: 5).

Sanz de La Tajada assume a comunicação organizacional num modelo integrado de identidade-comunicação-imagem. Este modelo converge na perspetiva de Kunsch. Mas estes três elementos referenciados fazem parte do trabalho dos profissionais das RP. Contudo, eles sozinhos não têm o alcance que conseguem com os *media*.

Neste sentido, ao longo deste trabalho, revelou-se a importância que os RP têm na comunicação externa das organizações mas como já foi também constatado, os *media* são fundamentais para dar credibilidade às ações de comunicação. Uma vez que o objetivo é chegar à opinião pública e, conseqüentemente, construir e manter uma reputação credível, a relação com os *media* é fundamental pois estes têm poder de a influenciar.

Os *media* controlam a agenda pública, isto é, são eles que colocam na ordem do dia os assuntos que devem ser debatidos pelo público. É neste sentido que as organizações precisam dos *media*, para que estes transmitam a sua mensagem, que o público-alvo pense e discuta sobre ela. Para tal, os responsáveis pela comunicação têm de construir e consolidar um canal de comunicação com os jornalistas.

Os jornalistas precisam de fontes credíveis para que a informação que publicam seja valorizada. Assim, os comunicadores têm também um caminho aberto para poderem alcançar o que desejam. As fontes precisam dos jornalistas e os jornalistas precisam das

fontes mas cada um retira do outro o que lhes interessa. Este relacionamento equilibrado irá beneficiar os dois profissionais: o jornalista consegue a matéria que lhe interessa, as organizações conseguem chegar ao seu público.

O ambiente vivido pelo BES antes da crise refletia uma boa comunicação e, conseqüentemente, um bom relacionamento com os *media*. As suas campanhas publicitárias com celebridades portuguesas também contribuíam para a credibilidade da instituição. A campanha efetuada com a aldeia Esperança mostrou o espírito de ajuda e a responsabilidade social do banco. A opinião pública era favorável.

Quando o banco colapsou, tendo em conta todos os fatores associados, a informação noticiosa transmitida acabou com a reputação do banco. A criação do NB, como forma de salvar a instituição, foi visto pelos *media* como uma continuação do BES e toda a sua história. Na análise feita pela Cision podemos constatar que toda a informação noticiosa é, genericamente, negativa em relação ao banco. A sua imagem e as campanhas publicitárias que mostram afastamento do BES são encaradas como positivas pela opinião pública.

Podemos então com esta análise concluir que os *media* têm, efetivamente, uma capacidade de influência na opinião pública e, conseqüentemente, na reputação das organizações. Neste sentido, o relacionamento entre responsáveis pela comunicação e *media* é fundamental para o sucesso da sua atividade. Com uma comunicação bem planeada e integrada e mantendo o canal de comunicação com os *media* em aberto as organizações encontrar-se-ão mais perto do seu objetivo.

Bibliografia

Anon., s.d. *appmtv.* [Online]
Available at: <http://www.tv.appm.pt/video/making-bes-vantagem-cr100/>
[Acedido em 29 maio 2015].

Anon., s.d. *Cision.* [Online]
Available at: <http://www.cision.com/pt/>

Briefing, 2011. *Nova campanha do BES com Cristiano Ronaldo.* [Online]
Available at: <http://www.briefing.pt/publicidade/13204-nova-campanha-do-bes-com-cristiano-ronaldo.html>
[Acedido em 29 maio 2015].

Cardoso, G., 2014. *Os Media na sociedade em rede.* 2ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cardoso, G. & Manuel, C., 2005. *A Sociedade em Rede. Do conhecimento à Ação Política.* Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda.

Carvalho, F., 2004. A estratégia nas Organizações. Em: A. Martins, ed. *Introdução à gestão das organizações.* Barcelos: Grupo Editorial Vida Económica, pp. 181-220.

Coelho, F., 2004. O Marketing. Em: A. Martins, ed. *Introdução à gestão de organizações.* Barcelos: Grupo Editorial Vida Económica, pp. 393-446.

Colnago, C., 2007. *Intercom - Sociedade brasileira de Estudos disciplinares da Comunicação.* [Online]
Available at: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2261-1.pdf>
[Acedido em 10 02 2015].

DN, 2012. *DN Economia.* [Online]
Available at: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2388395
[Acedido em 29 05 2015].

Farias, L., 2008. Estratégias de relacionamento com a mídia. Em: *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* Brasil: Difusão Editora, pp. 91-103.

Figueira, J., 2014. *O acontecimento que quer ser notícia: a construção de sentido das Organizações através dos media - O caso A Vida é Bela.* Coimbra: Universidade de Coimbra.

- Fiske, J., 2005. *Introdução ao estudo da comunicação*. 9ª ed. Boavista: ASA.
- Freixo, M. J. V., 2012. *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gonçalves, A., 2012. *A comunicação como estratégia nas organizações: o caso d'A Escola da Noite*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Haswani, M., 2008. Comunicação pública e política. Em: *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Brasil: Difusão Editora, pp. 31-43.
- lasbeck, L., 207. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, pp. 86-97.
- Kotler, P. & Kevin, K., s.d. Gerenciamento da comunicação integrada de marketing. Em: P. Kotler & K. Kevin, edits. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Aplicada, pp. 532-564.
- Kunsch, M., 2007. Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, julho-dezembro, pp. 38-51.
- Kunsch, M., 208. Planejamento estratégico da comunicação. Em: *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Brasil: Difusão Editora, pp. 107-123.
- Madeira, C., 2013. *Rita Blanco é a nova cara da publicidade do BES*. [Online] Available at: http://economico.sapo.pt/noticias/rita-blanco-e-a-nova-cara-da-publicidade-do-bes_178634.html
[Acedido em 2015 maio 30].
- Madeira, C., 2014. *BES junta Ronaldo e Rita Blanco em campanha*. [Online] Available at: http://economico.sapo.pt/noticias/bes-junta-ronaldo-e-rita-blanco-em-campanha_192330.html
[Acedido em 29 maio 2015].
- Marcela, A., 2014. *O BES quer recuperar a Esperança. E começou por uma aldeia no Alentejo*. [Online] Available at: http://www.dinheirovivo.pt/buzz/interior.aspx?content_id=3885927
[Acedido em 2015 maio 30].
- Marketeer, 2013. *Revelada a Inércia. BES assina com Rita Blanco*. [Online] [Acedido em 2015 maio 30].

Marque, R., 2013. *Cristiano Ronaldo regressa ao BES*. [Online]
Available at: <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/03/cristiano-ronaldo-regressa-ao-bes/>

[Acedido em 2015 maio 29].

Marques, R., 2013. *Rita Blanco é a Dona Inércia do BES*. [Online]
Available at: <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/10/rita-blanco-e-a-dona-inercia-do-bes/>

[Acedido em 29 maio 2015].

Marques, R., 2014. *BES quer dar Esperança ao país com a ajuda de uma aldeia no Alentejo*. [Online]

Available at: <http://www.meiosepublicidade.pt/2014/03/bes-quer-dar-esperanca-ao-pais-com-a-ajuda-de-uma-aldeia-no-alentejo/>

[Acedido em 30 maio 2015].

McQuail, D. & Windahl, S., 1993. *Modelos de Comunicação para o estudo da comunicação de massas*. Lisboa: Editorial Notícias.

Mesquita, M., 2003. *O Quarto Poder. O poder dos media na sociedade contemporânea*. Coimbra: Minerva.

Morin, E., 2008. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.

Nassar, P., 2008. Conceitos e processos da comunicação organizacional. Em: *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Brasil: Difusão Editora, pp. 61-75.

Notícias, D. d., 2012. *Vida de Ronaldo inspira nova campanha do BES*. [Online]
Available at: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2388395
[Acedido em 2015 maio 2015].

Pinto, M., 2000. Fontes jornalísticas: contributos para o mapeamento do campo. *Comunicação e Sociedade*, 14(Comunicação), pp. 277-294.

Rego, A., 2013. *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Reis, C. & Lopes, A., 2002. *Dicionário de Narratologia*. 7ª ed. Coimbra: Almedina.

Reis, R., 2014. *BES quer recuperar a Esperança*. [Online] Available at: <http://marketeer.pt/2014/03/20/bes-quer-recuperar-a-esperanca/> [Acedido em 30 maio 2015].

Sá, P. M., 2004. Teorias Organizacionais. Em: A. Martins, ed. *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Grupo Editorial Vida Económica, pp. 51-124.

Sebastião, S., 2007. *Comunicação Pública*. [Online] Available at: <http://cp.revues.org/112> [Acedido em 8 02 2015].

Sobral, F. & Almeida, F., 2004. As Organizações e o Meio Ambiente. Em: A. Martins, ed. *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Grupo Editorial Vida Económica, pp. 127-177.

Sousa, J., 2000. *As notícias e os seus efeitos: as "teorias" do jornalismo e dos efeitos sociais dos media jornalísticos*. Coimbra: Minerva.

Thomaz, J. & Brito, E., 2007. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. *Organicom*, pp. 142-157.

Traquina, N., 2000. *O poder do jornalismo. Análise e textos da teoria do agendamento*. Coimbra: Minerva.

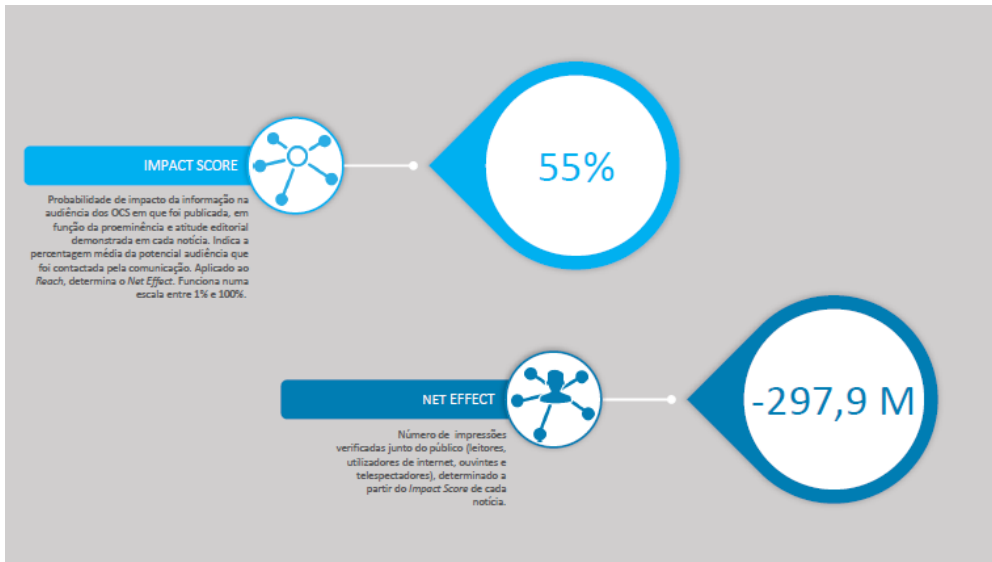
Vance, P. & Ângelo, C., 2007. Reputação Corporativa: uma revisão teórica. *Revista de Gestão USP*, dezembro, pp. 93-108.

Wolf, M., 2009. *Teorias da Comunicação*. 10ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

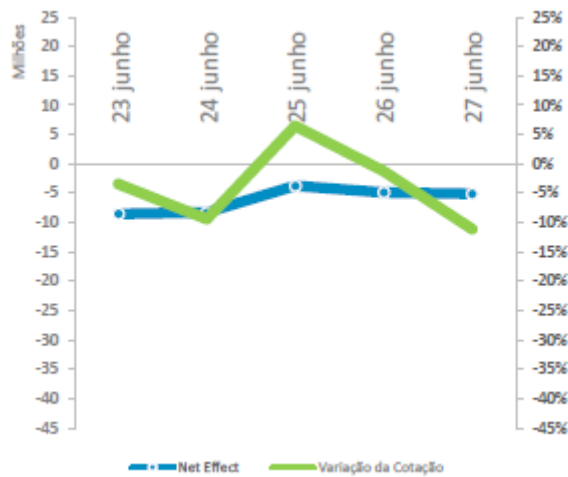
Anexos

Mensagem	Componente	Componente com Descrição
Reputação Institucional	Analista	Relação com analistas (ex., indústria, títulos, etc.)
	Comunidade	Relação com a comunidade (ex., filantropia, voluntariado)
	Clientes	Relação com clientes
	Empregados	Relação com empregados (ex., contrato coletivo, remuneração, benefícios dos empregados, segurança profissional, despedimentos, etc.)
	Governo/Entidade Reguladora	Relação com o Governo/agência reguladora (ex., ações municipais, SEC, DOJ, etc.)
	Acionistas	Relação com os acionistas (ex., relação de investidor, porta-voz da administração, divulgação de informações essenciais a acionistas)
	Parceiros	Relação com Parceiros & Fornecedores (ex., parcerias, contratantes, vendedores)
	Concorrentes	Relação com os concorrentes
Reputação Financeira	Estrutura Financeira	Estrutura do Capital (ex., classificação de dívida, IPO, etc.)
	Controlo de Custos	Controlo de Custos (atual e planeado)
	História Financeira	Histórico Financeiro (ex., desempenho passado, preço do stock, falências, recapitalizações, etc.)
	Rentabilidade	Rentabilidade (atual e planeada)
	Crescimento	Crescimento das Receitas (atual e planeada)
	Performance das Ações	Desempenho das Existências (atual e planeado)
Integridade	Responsabilidade Social e Ambiental	Ambientalmente e Socialmente Responsável
	Ética & Legalidade	Ética & Legal (ex., funciona claramente dentro dos parâmetros legais, regulamentares e éticos, etc.)
	Corporate Governance	Governança Corporativa (ex., transparência, dependência da administração, auditoria transparente, etc.)
Produtos e Serviços	Melhores que os da Concorrência	Superior a Concorrência (ex., melhor na classe, melhor classificação, etc.)
	Imagem de Marca e Comunicação	Marca & Comunicações (ex., publicidade, programas de marketing, etc.)
	Excedem as Expectativas	Excede as Expectativas (supera)
	Produtos Inovadores / de Qualidade	Produtos Inovadores e de Qualidade (primeiro a ser comercializado, características de novas tecnologias/design, etc.)
	Valor (relação qualidade-preço)	Relação qualidade preço (ex., preço/valor, preço adequado, etc.)
	Quota de Mercado	Quota de Mercado (ex., crescimento de mercado, expansão de mercado, etc.)
Gestão e Organização	Ponto de Referência Standard	Determinadora de Normas (ex., boas práticas)
	Pensamento Líder	Líder de ideias inovadoras (ex., determinador da agenda (agenda-setter), dirigente, etc.)
	Força do Diretor-geral/CEO/Presidente	Poder do CEO (ex., demonstra liderança, controla forte equipa de gestão, ético, dá o exemplo, toma boas decisões estratégicas, etc.)
	Empregador de Referência/Ecolha	Empregador Escolhido (ex., melhor local para trabalhar)
	Empreendedor	Fomenta Empreendedorismo
	Força e Capacidade de Gestão	Poder Geral de Gestão
	Cultura Forte	Cultura Forte (forte cultura corporativa)

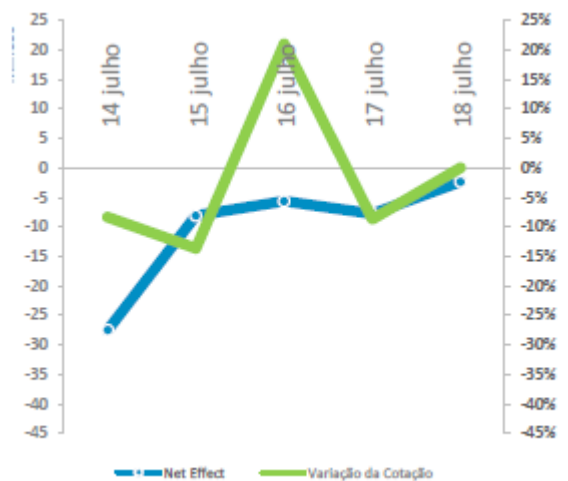
Anexo I: Variáveis correspondentes a cada Impulsionador de Reputação – Cision.



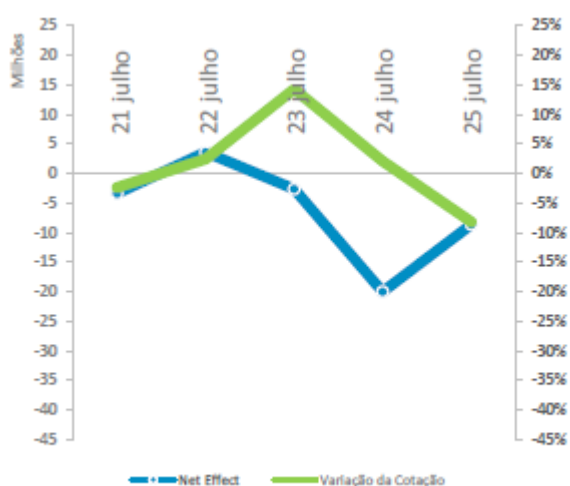
Anexo 2: Valor do Impact Score e do Net Effect corresponde ao BES no período em análise – Diagnóstico de Reputação BES, Cision.



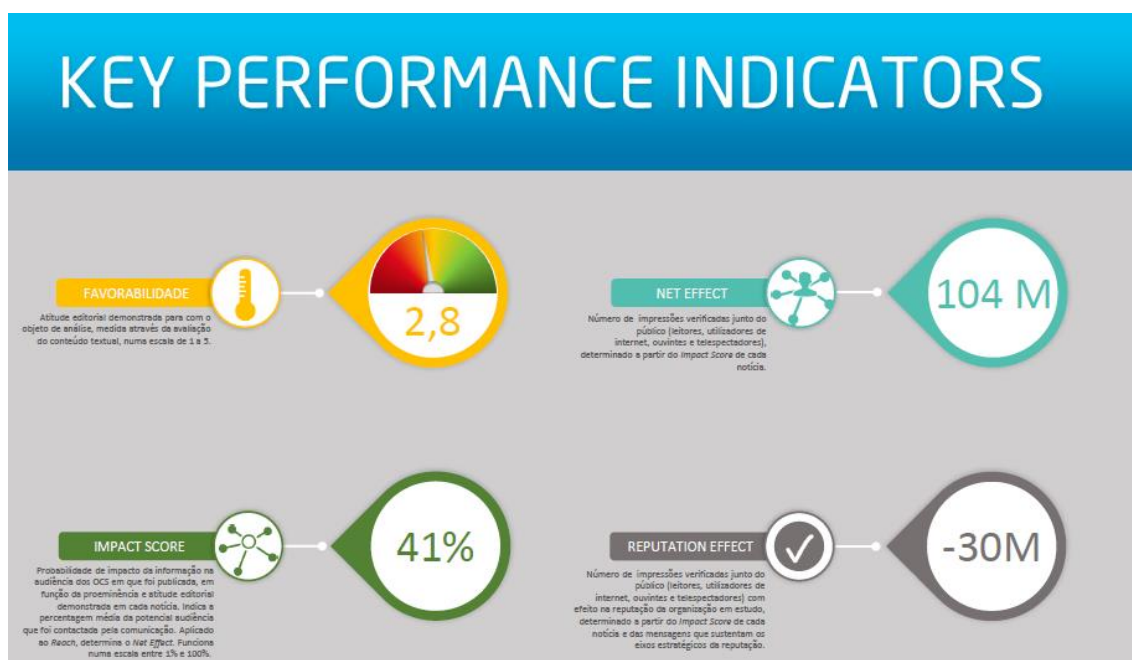
Anexo 3: Net Effect com a variação da cotação das ações corresponde à semana de 23 a 27 de junho – Diagnóstico de Reputação BES, Cision.



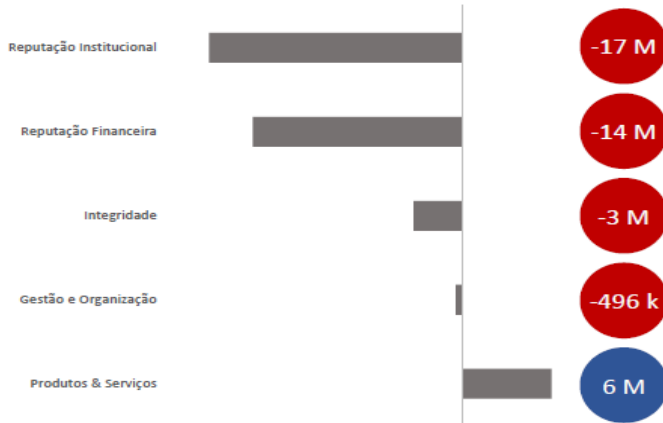
Anexo 4: Net Effect com a variação da cotação das ações corresponde à semana de 14 a 18 de julho – Diagnóstico de Reputação BES, Cision.



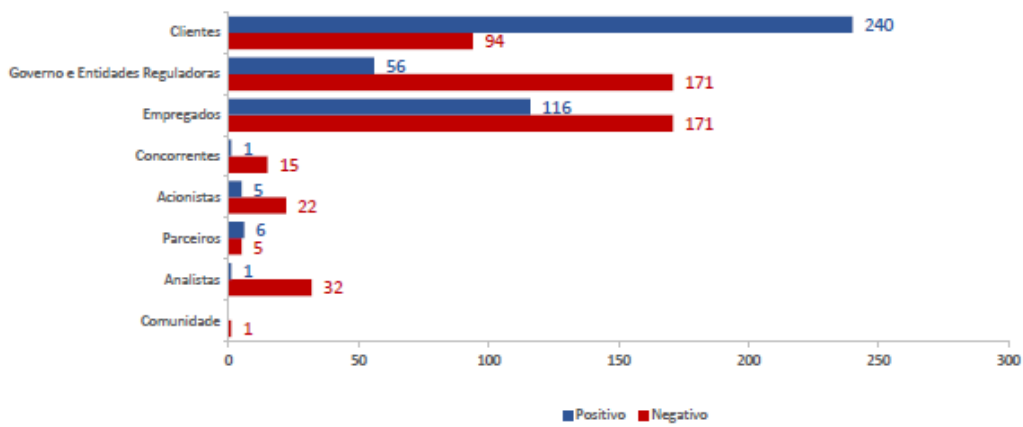
Anexo 5: Net Effect com a variação da cotação das ações corresponde à semana de 21 a 25 de julho – Diagnóstico de Reputação BES, Cision.



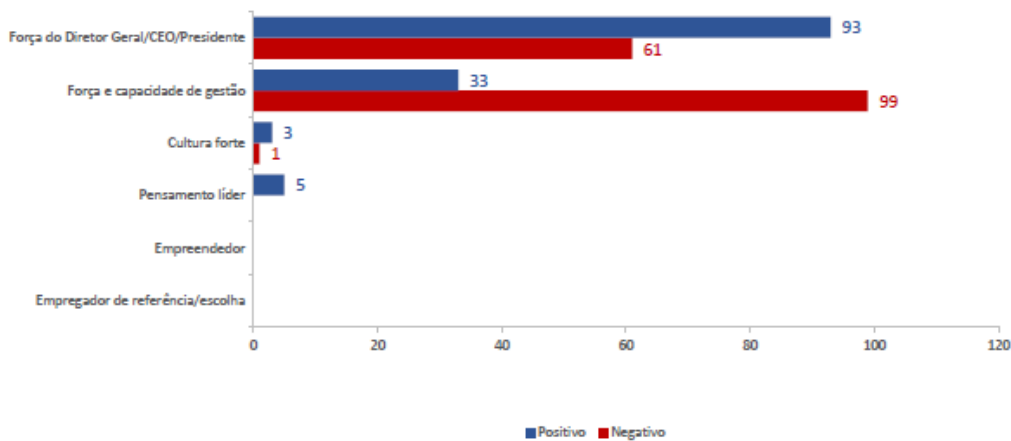
Anexo 6: Valores correspondentes à Favorabilidade, Net Effect, Impact Score e Reputation Effect – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



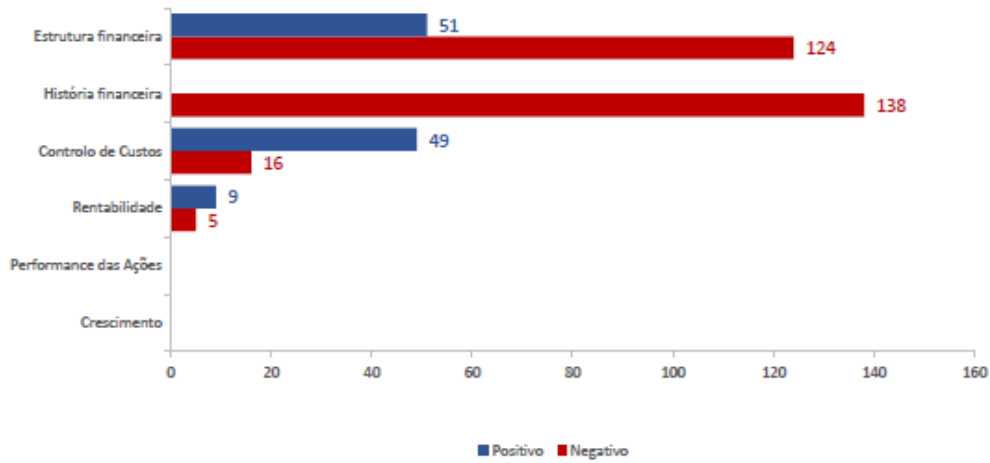
Anexo 7: Valores da Reputação Corporativa do NB – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



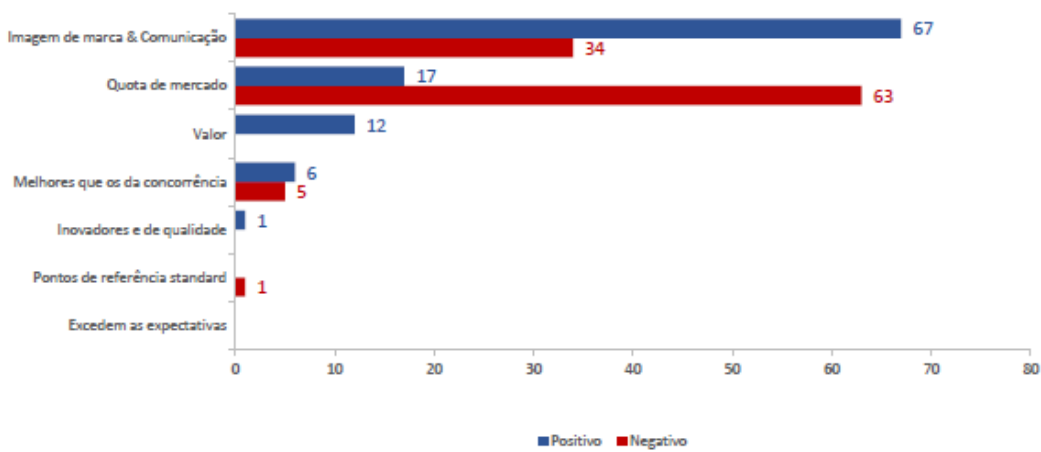
Anexo 8: Valores correspondentes à variável da Reputação Institucional – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



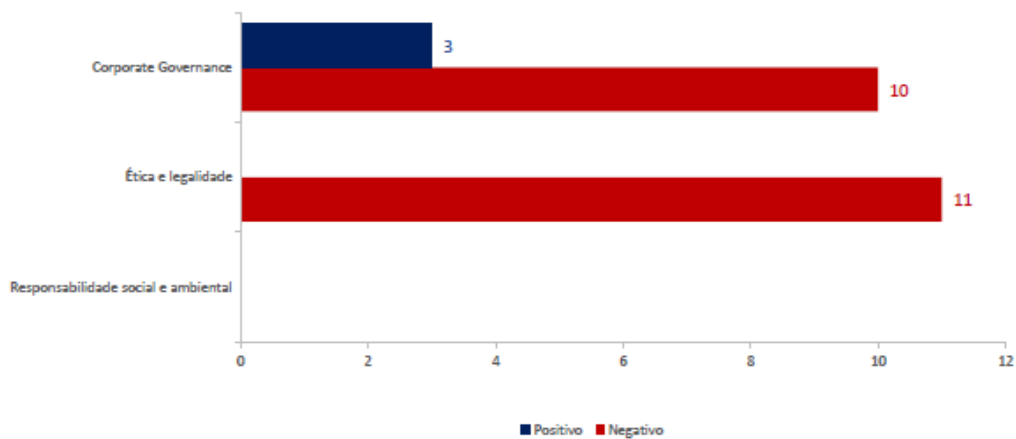
Anexo 9: Valores correspondentes à variável da Gestão e Organização – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



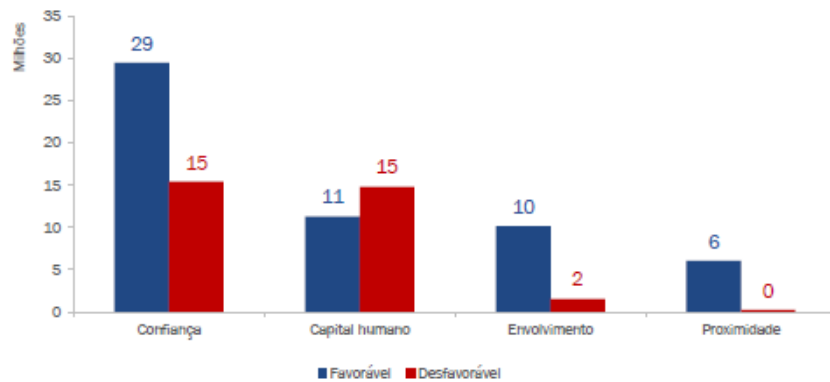
Anexo 10: Valores correspondentes à variável da Reputação Financeira – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



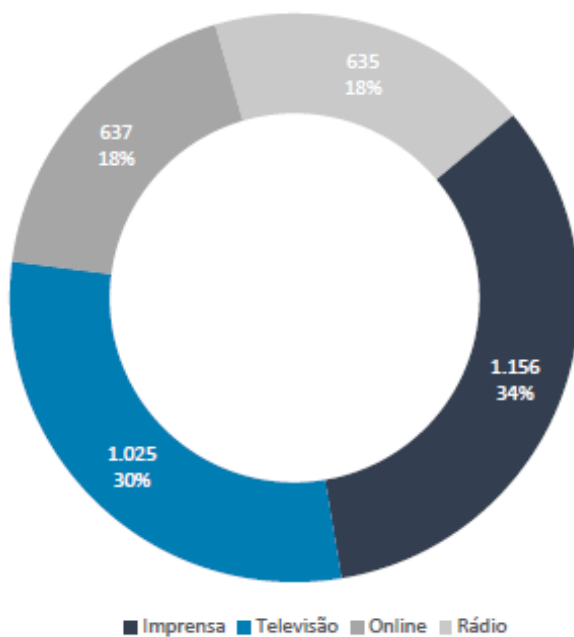
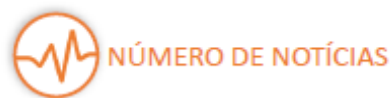
Anexo 11: Valores correspondentes à variável dos Produtos e Serviços – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



Anexo 12: Valores correspondentes à variável da Integridade – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



Anexo I3: Força das mensagens – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.



Anexo I4: Número de notícias sobre o NB nos diversos meios de comunicação social – Diagnóstico de Reputação Cisionn.

POSICIONAMENTO



Referência à empresa em capa/1ª página.

TÍTULOS



Referência à empresa no título e subtítulo.

DIMENSÃO



Referência à empresa em cinco ou mais parágrafos.

TOM FAVORÁVEL



Informação positiva e muito positiva.

IMAGEM



Representação visual da empresa no artigo.

PROTAGONISMO



Protagonismo exclusivo da empresa.

REFERÊNCIA INICIAL



Referência à empresa na primeira parte (lead) do artigo.

Anexo I5: Valor das variáveis do *Impact Score* – Diagnóstico de Reputação NB, Cision.