

ÉLIA ALEXANDRA GONÇALVES SILVA

**A IMAGEM QUE SEDUZ: O PAPEL DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno

Co-Orientador: Professor Doutor David Miguel Pascoal Rosado

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2015

ÉLIA ALEXANDRA GONÇALVES SILVA

**A IMAGEM QUE SEDUZ: O PAPEL DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação defendida em prova pública na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, no dia 4 de março de 2016,
perante o júri nomeado pelo Despacho de
Nomeação n.º 467/2015, de 30 de dezembro,
com a seguinte composição:

Presidente:
Professor Doutor Rafael Gonçalo Pimentel
Gomes Filipe

Arguente:
Professor Doutor Damasceno Dias

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia
Jesuíno

Co-Orientador: Professor Doutor David
Miguel Pascoal Rosado

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2015

Dedicatória

Em primeiro lugar ao Carlos Ricardo, por estar sempre presente em todos os momentos, pensamentos, projetos, sonhos, alegrias e tristezas partilhadas. Pelo apoio incondicional e por me fazer acreditar, de verdade, que o impossível só existe para quem nem sequer tenta. Obrigado por ser a minha inspiração, compreensão e pelo companheirismo na concretização deste desafio. À nossa pequena estrela, pela breve e intensa felicidade, será uma recordação eterna.

À minha querida mãe, pese embora todas as dificuldades, sempre acreditou e teve fé em mim, por vezes, quando eu própria tinha dúvidas.

Ao meu orientador, Professor Doutor David Miguel Pascoal Rosado, pelo rigor, competência, crítica construtiva, paciência, orientação e inspiração durante esta etapa.

À minha família por tudo o que representa.

Agradecimentos

Esta investigação constitui o reflexo e culminar de um conjunto de sinergias e aspirações, que aliam tanto os meus interesses pessoais como aqueles desenvolvidos no decorrer do meu percurso profissional. O estudo desenvolvido não seria possível sem o contributo de várias pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram possível a realização deste desafio.

Ao Professor Doutor David Miguel Pascoal Rosado, na qualidade de orientador, quero expressar um sincero e profundo agradecimento, quer pela boa-fé que imediatamente demonstrou em nortear o presente trabalho, quer pela disponibilidade constante, incentivo por forma a superar as dificuldades com me deparei, interesse demonstrado, valiosas críticas e sugestões. Em suma, pelo saber partilhado, o qual foi determinante para a elaboração desta investigação.

Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuino, na qualidade de professor e diretor do mestrado, quero expressar um especial agradecimento, pela dedicação demonstrada no decorrer desta etapa académica.

Ao Professor Jorge Bruno, enquanto professor neste mestrado, pelo apoio e dedicação que prestou na qualidade de coordenador do mestrado.

Ao Professor Doutor Damasceno Dias, na qualidade de professor neste mestrado, o seu conhecimento e experiência profissional constituíram uma mais-valia para o «despertar» do meu interesse para a importância da imagem e reputação organizacional.

Aos professores do Mestrado em Comunicação nas Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, pelo conhecimento, profissionalismo e competência sempre presentes.

Aos que me concederam os seus testemunhos pessoais e profissionais, Dr. Pedro Lourenço e Dra. Patrícia Fernandes, da *Microsoft* Portugal; Dra. Filipa Prenda, da *CH Business Consulting* | Grupo CH; Dr. João Delgado e Dra. Leila Madeira da *Volkswagen* Autoeuropa e Professora Doutora Helena Santos, especialista e formadora em *Marketing Digital*, obrigado pela pronta disponibilidade e colaboração. Agradeço sincera e veementemente aos que aceitaram ser entrevistados, tendo contribuído de forma preciosa e salutar para o enriquecimento da investigação.

À minha família, pelos votos de confiança e abnegação, ao longo da minha vida e pese embora longe, estão sempre presentes. À minha mãe Maria Antónia Gonçalves Silva, à

minha avó Ricardina Maria Emídio, ao meu pai Sérgio Manuel da Silva e ao meu irmão Armando José Gonçalves Silva, um sentido obrigado pelos valores, pelo amor e por estarem sempre lá para mim. Enfim, por tudo o que sou.

Ao Carlos Ricardo Ferreira dos Santos, pela extraordinária e apaixonada pessoa que é, pelo seu carácter, pela importância que tem na minha vida e por todas as razões e mais uma. O meu sentido obrigado, pela ajuda, alegria, força que sempre me deu para nunca desistir, paciência e amizade com que suportou/suporta as minhas impaciências, e carinho que torna os meus dias mais fáceis.

A todos aqueles que fazem parte da minha vida e que pelo apoio nas mais diversas formas foram fundamentais nesta minha jornada, seja pela partilha de experiências e opiniões ou ao cederem informações e documentos, deixo uma palavra de apreço.

A todos, expresso a minha gratidão!

Élia Alexandra Gonçalves Silva

Epígrafe

*" It matters not how strait the gate,
How charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate:
I am the captain of my soul. "*

William Ernest Henley

Resumo

É impossível não comunicar. E se alguma dúvida restasse, a atualidade, a constante evolução social e a globalização da economia tiveram como consequência o «mundo da comunicação». A nova era da comunicação e todas as suas metamorfoses, incluindo a cultura organizacional e o papel do fator humano nas empresas, criaram a necessidade de questionar o papel dos profissionais de Relações Públicas e da comunicação *das* organizações e *nas* organizações. Qualquer que seja a sua índole, esta deve estabelecer-se numa perspetiva de troca e de reciprocidade, entre a organização e os seus públicos através do intercâmbio de informações. Importante ferramenta estratégica e instrumento fundamental destes comunicadores organizacionais, a comunicação integra colaboradores, proporciona uma relação mais estreita com os *stakeholders*, contribui para o desenvolvimento organizacional e dá credibilidade à empresa. Faz todo o sentido portanto, explorar as características das Relações Públicas e da comunicação enquanto instrumento para a transmissão de valores, cultura, identidade e gestão da imagem corporativa. É interessante apurar a importância destas premissas para a consequente gestão da reputação e sucesso de qualquer organização.

Palavras-Chave

Relações públicas; reputação organizacional; identidade organizacional; imagem positiva; comunicação; comunicação de crise; comunicação interna e externa; comunicação organizacional; cultura organizacional; público interno e externo.

Abstract

It is impossible not to communicate. And if any doubt was left, the present, the constant social progress and economic globalization have resulted in "the world of communication." The new era of communication and all its guidelines, including organizational culture and the role of the human factor in companies, have created the need to question the character of Public Relations professionals, and communication in and from organizations. Whatever its nature, it must be established in a perspective of exchange and reciprocity between the organization and its stakeholders, through the exchange of information. Communication includes employees, provides a closer relationship with stakeholders, contributing to organizational development and gives credibility to the company, beyond that is a vital and strategic tool for any Public Relations professional. So it makes sense to analyze the practice of Public Relations and such as communication as a tool for the transmission of values, culture, identity and management of corporate image. The importance of these assumptions enhances the management of the reputation and success of any organization.

Keywords

Public relations; organizational reputation; organizational identity; positive image; communication; crisis communications; internal and external communication; organizational communication; organizational culture; internal and external audiences.

Índice Geral

Dedicatória.....	3
Agradecimentos	4
Epígrafe.....	6
Resumo	7
Palavras-Chave	7
Abstract.....	8
Keywords.....	8
Índice Geral	9
Índice de Ilustrações	10
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	11
Capítulo I - Enquadramento teórico.....	12
1. Introdução	12
2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação	14
3. Delimitação da Abordagem	16
4. Pergunta de partida	17
5. Perguntas derivadas	17
6. Objetivos do Estudo	18
7. Revisão da Literatura.....	19
8. Quadro de Referência	19
Capítulo II – Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	21
1. Tipo de Estudo.....	21
2. Caracterização da Amostra.....	22
3. Instrumentos	24
4. Procedimentos	27
Capítulo III – Imagem e reputação organizacional: a importância das Relações Públicas.....	31
1. O novo paradigma da cultura organizacional	31
2. Novos tempos e a comunicação organizacional	33
3. Identidade, imagem e reputação organizacional?	35
4. A era das Relações Públicas	37
5. O poder das Relações Públicas e o seu papel na imagem organizacional?	39

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados	43
1. Dinâmica das entrevistas e justificação	43
2. Análise das entrevistas.....	44
3. Análise crítica das entrevistas	46
Considerações finais	53
Limitações da Investigação.....	56
Desafios para futuras investigações.....	57
Bibliografia	59
Apêndices	1
Anexos	37

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Amostra da população alvo, por ordem da data das entrevistas	45
Ilustração 2 – Análise SWOT da dimensão estratégica da comunicação e imagem institucional como princípio de gestão.....	52
Ilustração 3 – Tabela da Caracterização dos Interlocutores	3
Ilustração 4 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 1	25
Ilustração 5 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 2	28
Ilustração 6 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 3	31
Ilustração 7 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 4	34
Ilustração 8 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 5	36
Ilustração 9 – Etapas do procedimento segundo Quivy e Campenhoudt	39
Ilustração 10 – Matriz da análise SWOT (<i>Strenghts</i> - Pontos Fortes, <i>Weaknesses</i> - Pontos Fracos, <i>Opportunities</i> - Oportunidades e <i>Threats</i> – Ameaças, segundo Teixeira	41

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AAVV	Autores Vários
AI	Ativo intangível
<i>apud</i>	Citado em (por um terceiro);
AT	Ativo tangível
Cfr.	Conferir em
Cit. por	Citado por
Ed.	Edição
<i>Et. al.</i>	E outros
<i>Ibidem.</i>	Mesmo autor ou mesma obra
<i>Idem.</i>	Mesmo autor, obra diferente
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
Ob. Cit.	Obra citada
ONG`s	Organizações não-governamentais
Op. Cit.	A obra citada (ou da obra citada)
p.	Página
p. ex.	Por exemplo
Pd	Perguntas derivadas
Pp	Pergunta de partida
pp.	Páginas
RP	Relações Públicas
s.a.	Sem autor
s.d.	Sem data
s.e.	Sem editor
<i>Site</i>	Página ou conjunto de páginas da Internet com informação diversa, acessível através de computador ou de outro meio eletrónico
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

Capítulo I - Enquadramento teórico

1. Introdução

Para analisar os novos paradigmas da identidade e comunicação nas organizações torna-se imprescindível, investigar os conceitos e processos subjacentes à evolução das culturas organizacionais. As imposições da sociedade em constante mutação exigem uma atuação conjunta e eficaz, por parte das organizações, de modo a fornecer instrumentos que realmente possam atender à demanda social por informação. E se as organizações surgiram da necessidade que as pessoas sentiram de aglomerar recursos humanos e bens tangíveis, potenciando um efeito sinérgico de aglomeração alicerçado em razões sociais, materiais, de capital humano e intelectual tendo em vista um fim comum (Sotomayor, 2014, p. 23), as Relações Públicas surgiram da inevitabilidade que essas mesmas organizações sentiram de encontrar meios que satisfizessem as necessidades dos utilizadores, clientes e *stakeholders*¹. A preocupação com a imagem e o modo como determinada organização deseja ser vista pelo público, engloba um dos principais objetivos das Relações Públicas. E quando as sinergias² são especificamente orientadas para a criação e manutenção de uma boa imagem pública, têm o poder de representar as “(...) pedras que servem de escada para o crescimento (...)” (Katz, 1989, p. 93) de qualquer projeto organizacional.

Para entender a importância da reputação, é necessário contextualizar o panorama da cultura³ e comunicação organizacional atual e, evidenciar a sua semelhança com a reputação pessoal. Tal como nós, as empresas também necessitam de notoriedade e reconhecimento da sociedade. Estamos perante um tema bastante vasto e com uma infindável área de interesses

¹ Este termo também pode ser entendido como públicos com interesse ou com interferência na empresa/organização. Pode referir-se a clientes (atuais e potenciais), colaboradores e gestores, investidores, meios de comunicação, governo, fornecedores ou formadores de opinião. Cfr. <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/pr-dictionary>. Obtido em 23 de agosto de 2014, às 16h28m.

² O termo sinergia é aqui entendido como um “(...) concurso activo de dois ou mais elementos de um sistema (...)” que tem em vista alcançar o mesmo objetivo (Villafañe, 2008, p. 344).

³ Para Villafañe (2008, pp. 145 e 148) o conceito de cultura organizacional embora esteja inevitavelmente associado à identidade e “(...)inconsciente colectivo da organização, que se manifesta explicitamente mediante um conjunto de comportamentos, alguns dos quais (...) se convertem em valores corporativos a ponto de constituir uma autêntica ideologia (...)” atua como um “(...) processo de construção social da identidade da organização, isto é, da assunção de significados (...)”, permanecendo sempre com uma definição aberta, pois o seu sentido nunca está limitado numa sociedade em que o paradigma organizacional acompanha a sociedade numa mudança constante e inexorável.

que poderiam ser abordados, contudo, ao analisar esta temática considere de tal interesse a forma como a reputação e imagem organizacional são conduzidas, que uma questão em particular me atraiu. Qual é a influência da gestão comunicacional realizada pelos profissionais de Relações Públicas, no quociente da imagem? Numa sociedade em que cada vez mais é a imagem que importa, a comunicação durante um período de crise é sem dúvida um fator de extrema importância para a gestão da reputação e imagem institucional. Recordemos que, toda e qualquer comunicação realizada por estes profissionais, independentemente do contexto que a origina, deve primar por “(...) *Veicular informação de qualidade relativa a acontecimentos de relevo para a empresa proporciona uma relação de confiança mútua (...)*” sendo que esse fluxo deve ser contínuo e regular (Caetano e Rasquilha, 2005, pp. 46 e 47).

Neste âmbito, propõe-se a realização de uma análise exploratória, relacionada com o comportamento adotado por empresas/organizações, que no panorama atual, se destacam pela notória capacidade de serem detentoras de uma imagem em que o cidadão mais confia. Refiro-me àquelas que tendem a ser mais valorizadas ao nível da reputação e em que os consumidores revelam uma propensão a recomendar ou assumir a intenção de aquisição de produtos ou serviços (Sotomayor, 2014, p. 24).

Após o enquadramento teórico e associado à temática deste trabalho, objetivo analisar uma amostra do universo de empresas que, no ano de 2014, constituíram uma referência no mercado nacional e reuniram as condições para se evidenciar no pódio de confiança dos portugueses. Para tal, foram considerados quer profissionais relacionados com a área de comunicação e imagem, quer empresas que se destacaram pela sua fiabilidade, segundo o estudo *RepTrak Pulse – Companies & Brands 2014*, da autoria da *On Strategy*⁴, empresa que representa em Portugal o organismo internacional *Reputation Institute*⁵. Este estudo foi realizado entre outubro de 2013 e março de 2014 e no mesmo participaram mais de 40 mil portugueses⁶. Pela minha parte, julgo que procurar reflexões que permitam deslindar qual é o papel das Relações Públicas num tempo de fusões de referências, vem evidenciar

⁴ Cfr. <http://www.onstrategy.com.pt/o-que-fazemos.html>. Obtido em 21 de junho de 2014, às 21h33m.

⁵ O *Reputation Institute* é a maior empresa de consultoria e pesquisa no que diz respeito à reputação organizacional. Foi fundado por Dr. Charles Fombrun e Dr. Cees van Riel, em 1997, e a sua especialidade assenta na gestão de reputação e aplicação de modelos analíticos para avaliar a reputação empresarial. Durante a última década, o *Reputation Institute* avaliou mais de 5.000 empresas, 100 cidades e 50 países em 15 grupos distintos, elaborando o maior estudo e a mais completa base de dados sobre reconhecimento organizacional, a *Global Forbes - RepTrak® 100*. Cfr. <http://www.reputationinstitute.com/about>. Obtido em 21 de junho de 2014, às 23h30m.

⁶ Cfr.

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/saiba_quais_sao_as_marcas_com_melhor_reputacao_em_portugal.html. Obtido em 21 de junho de 2014, às 02h16m.

qual é o valor que a comunicação acrescenta no momento em que proporciona aos seus destinatários uma resposta às suas necessidades simbólicas.

2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

Atendamos que, é no momento em que determinada problemática nos «atiga» a curiosidade, que sentimos a necessidade de indagar e desenvolver uma investigação, de modo a conseguir percecioná-la de forma intrínseca, interpretá-la, compreendê-la e acima de tudo aprender com ela (Fortin, 2009^a, p. 48). Esta deve ser encarada com uma postura excecional, criativa, de grande interesse pessoal mas porquanto necessária e imprescindível. Também por esta razão infere-se que a imagem organizacional é algo que deve ser explorado, já que as organizações são erigidas de relações humanas, interpeladas e interpretadas por um processo de persuasão, negociação e/ou manipulação, imposto quer pelos sistemas predominantes quer pela comunicação e cultura organizacional.

Considera-se importante a ênfase dada à questão de que, quando bem trabalhada a comunicação traz resultados e consolida a reputação e imagem de uma empresa, tornando-se numa área que passou a mostrar uma crescente importância e a ser cada vez mais valorizada pelas organizações. Neste contexto, urge compreender as ações que as empresas passaram a ter em conta para conciliar os interesses organizacionais com os do público. Da dinâmica de uma organização passou também a fazer parte os seus processos de relacionamento, onde os valores e os comportamentos passaram a ser incorporados. E, com isso, tornaram-se também um processo humano, onde a demanda pelo poder e pela reputação passou a ser fundamental, na constante procura de uma identidade e imagem coletivas que transportem um significado social.

Ao representar uma das áreas mais importantes de qualquer organização, a comunicação constrói uma identidade e imagem, fortalece os seus relacionamentos e proporciona a troca de informações e conhecimentos. Entende-se por comunicação institucional aquela que interage com a sociedade de forma geral e com os seus públicos de forma mais detalhada. É uma ferramenta utilizada para oferecer ao público informações que contribuem para construir uma imagem positiva da organização, e que, obviamente precisa estar alicerçada na realidade. Concomitantemente contribui para a eficácia organizacional e é fulcral para conciliar os objetivos da empresa com as expectativas do público-alvo.

Neste âmbito, e com um objetivo mais específico, surge a comunicação de crise. Entendemos por crise “(...) *um acontecimento aleatório, não desejado, mas bastante mais frequente do que em princípio poderia pensar-se, (...)*” uma vez que, não falamos necessariamente de um acontecimento que se circunscreva “(...) *à categoria exclusiva de catástrofe (...)*” (Villafañe, 1998, p. 296). Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, a comunicação de crise tornou-se uma importante ferramenta estratégica, para que as empresas mantenham a sua competitividade. Os seus efeitos são transversais, desde a mais absoluta ignomínia organizacional ao ponto de ser possível obter benefícios, caso seja resolvida de forma positiva. É por isso fundamental a gestão que se faz nestes casos, ditando diferentes desfechos para situações que em tudo interferem com a imagem corporativa. Como refere Villafañe (2008, p. 296) “(...) *pode extrair-se de uma elementar análise comparativa de alguns casos, tais como o acidente do Challenger da NASA, a catástrofe ecológica provocada pelo Exxon Valdez nas costas do Alasca, a fuga de gás na central da Union Carbide em Bhopal, o envenenamento por cianeto do Tylenol da Johnson & Johnson ou o aparecimento em 1990 de vestígios de benzeno nas garrafas de água «natural» Perrier (...)*”, que não obstante a imprevisibilidade de qualquer que seja a crise, quanto melhor for a sua gestão perante a opinião pública e a imagem da empresa, mais fácil será a moderação dos seus impactos.

Portanto uma otimização da comunicação gera inúmeros resultados significativos no que se refere à consciência comum, como: integridade da marca; difusão dos valores institucionais e construção de uma boa imagem organizacional; divulgação interna de diretivas e estratégias da organização para os colaboradores; e *endomarketing*⁷. Isto para que, os envolvidos nos diversos processos tenham a mesma linguagem e estejam preparados para transmitir a missão⁸ e a personalidade corporativa⁹ da melhor maneira possível. Outro ponto importante passa por dar credibilidade aos veículos de comunicação, primando pela transparência, ética e agilidade das informações, tornando-os canais acessíveis à participação

⁷ O conceito de *marketing* interno alude à consideração dos colaboradores “(...) *como «clientes internos», aos quais é preciso aplicar os mesmos princípios (...)*” do *marketing* externo “(...) *de acordo com a seguinte metodologia: (1) definição do produto interno; (2) análise do mercado interno da organização e (3) determinação e implantação das políticas de distribuição e promoção em termos comunicativos (...)*” (Villafañe, 2008, p. 342). Funciona como uma forma de desenvolver estratégias para integrar as ferramentas de comunicação tornando o colaborador num aliado do processo organizacional.

⁸ É essencial a interiorização da missão organizacional por forma a que esta expresse “(...) *a «razão de ser» da empresa e o seu objectivo primordial. Constitui a autêntica declaração de princípios corporativos e, apesar de não ser necessário, é aconselhável que esteja redigida explicitamente (...)*” (Villafañe, 2008, p. 342).

⁹ Quando se fala em personalidade corporativa alude-se à “(...) *zona visível e tangível da identidade de uma empresa e, consequentemente, sobre a qual se pode intervir. Torna-se explícita através da identidade visual e da comunicação e pretende induzir uma imagem intencional da empresa (...)*” (Villafañe, 2008, p. 343).

de colaboradores e *stakeholders*. Ao «dar voz» à organização, a comunicação torna-se imprescindível na construção da sua reputação e indispensável para a interação humana, fator essencial ao êxito da imagem organizacional. Este novo cenário, tendo sido abordado ao longo da parte curricular do presente Mestrado, define o inovador desempenho da função de Relações Públicas aliado à noção do indivíduo e das suas ações, reações e percepções, com a capacidade de decidir de modo voluntário e consciente, nas e para as organizações. Ora torna-se essencial a medição do real impacto das ações de Relações Públicas, não só para avaliar a sua contribuição para a formação de credibilidade, mas também para compreender a necessidade de aperfeiçoamento das suas atividades.

3. Delimitação da Abordagem

No início de qualquer processo de investigação, é fundamental fazer a delimitação da problemática que se pretende abordar, delimitando uma área de interesse em particular. Esta delimitação segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 21) irá permitir uma melhor compreensão dos “(...) *significados de um acontecimento ou de uma conduta, (...) captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização (...)*”, e por ventura possibilitar que após o caos inicial e inquietações típicas de um desenvolvimento vago, seja possível abordar a questão de forma pragmática e ultrapassar a ambiguidade.

Enquadrando-se a presente investigação numa base meramente exploratória, pretende descrever os conceitos relacionados com as Relações Públicas e imagem, mencionados em epígrafe. Assim, justifica-se a identificação das oportunidades associadas a estas, tal como os desafios que promovem as suas vulnerabilidades. Como refere Quivy e Campenhoudt (1998, p. 21), este estudo permite “(...) *progredir em direção a um objetivo (...)*”, nomeadamente o de compreender a realidade de gestão de uma imagem organizacional de sucesso. Nesse sentido foram entrevistados quatro profissionais, tendo como objetivo estudar quais as estratégias ligadas a esta gestão bem como as experiências profissionais que culminam com o renome de empresas que constituem uma referência em termos de imagem organizacional. O conhecimento objetivado com esta análise contribuirá ativamente para o progresso do conhecimento referente à temática em estudo.

4. Pergunta de partida

Tal como Reis (2010, p. 45) enuncia, a definição da problemática da pesquisa explícita de forma objetiva qual a pergunta que se pretende responder. Assim, o início de qualquer investigação dever-se-á traduzir numa pergunta que seja o reflexo das preocupações do investigador. Esta questão deverá exprimir o mais exatamente possível o objetivo da investigação, ou seja, o seu “(...) *fio condutor tão claro quanto possível* (...)” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 31).

O interesse num determinado domínio do conhecimento leva-nos a questionar uma problemática real para observação, pelo que, no âmbito dos objetivos traçados para este trabalho, delineou-se como questão central a seguinte interrogação:

- **Pp** – Qual é a importância do papel das Relações Públicas na construção e gestão da imagem organizacional?

5. Perguntas derivadas

Definido o fio condutor do presente trabalho, surgiu a necessidade de definir a problemática associada ao assunto em estudo. Entende-se por problemática “(...) *a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida* (...)” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 89).

Torna-se aliciante deslindar o projeto de investigação quando procuramos saber, elucidar ou compreender melhor, determinada reflexão teórica de forma simples e clara ao mesmo tempo que se ultrapassam determinadas noções e preconceitos prévios (Idem, pp. 32 e 34). De acordo com Reis (2010, p. 45), para melhor compreender o fenómeno observado são formuladas hipóteses, com o intuito de refletir sobre o tema e limitar o campo de ação e características inerentes, sobre as quais se identificam e apoiam as premissas da investigação. Porém, é essencial “(...) *estabelecer os limites da formulação porque não é possível tratar de todos os aspetos que envolvem um tema* (...)” (Idem, p. 46).

O método de investigação adotado levou à formulação de três perguntas derivadas, em redor das quais foi edificado o presente projeto. Cada uma delas foi relativa a uma variável a ser explorada, com o objetivo final da obtenção de novas informações primordiais para compreender, explicar e orientar a resposta ao problema da pesquisa.

As perguntas derivadas no âmbito deste domínio de investigação foram:

- **Pd₁** – Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para as organizações?
- **Pd₂** – Como é que a conceção e prática de Relações Públicas está intimamente correlacionada com a construção e gestão da imagem organizacional?
- **Pd₃** – Como é que as questões de identidade, imagem e reputação são perspectivadas na envolvente organizacional?

Objetiva-se com a formulação destas perguntas delimitar o processo de pesquisa por forma a proporcionar novas perspetivas à presente área de estudo e por conseguinte, a possibilidade de esclarecer determinados aspetos do conhecimento existente até ao momento (Reis, 2010, p. 46).

6. Objetivos do Estudo

Os objetivos do estudo orientam a linha a desenvolver durante a investigação, de acordo com as metas a atingir (Reis, 2010, p. 43). Neste sentido, visam esclarecer a relevância da função de Relações Públicas para a formação e perceção da imagem organizacional, identificando os conceitos subjacentes ao domínio em questão. São objetivos deste trabalho:

- Identificar a importância da comunicação organizacional e das Relações Públicas, na formação da reputação organizacional;
- Identificar os conceitos de identidade, imagem e reputação;
- Inferir os estímulos necessários para a formação da imagem organizacional positiva;
- Descrever a gestão prospetiva das empresas no atinente a uma gestão positiva da sua imagem.

Com base nestes objetivos específicos, pretende-se aferir a importância do desempenho estratégico das Relações Públicas ao nível da gestão da comunicação, de modo a capacitar a imagem organizacional, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

7. Revisão da Literatura

A revisão de literatura visa fazer uma análise crítica do “(...) conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação (...)” (Fortin, 2009^a, p. 74). Neste ensejo, foram utilizadas diversas fontes de informação desde livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, outros estudos de investigação, artigos científicos e consulta de documentos e informação *online*, sem os quais o desenvolvimento deste trabalho não seria possível. A pesquisa revelou que este é um tema cada vez mais alvo de estudos. Explorou-se os pontos mais relevantes para compreender e analisar as perspetivas de diferentes autores, de forma a compreender intrinsecamente a temática estudada.

Segundo Quivy e Campenhoudt, (1998, p. 50) “(...) *Todo o trabalho de investigação se inscreve num continuum e pode ser situado dentro de, ou em relação a, correntes de pensamento que o precedem e influenciam (...)*” pelo que, surgiu a necessidade de concetualizar o que é dito nas publicações, aqui destacadas para leitura, relativamente a esta temática e conceitos que lhe estão associados. Para além de, “(...) *assegurar a qualidade da problematização (...)*” (Idem, 1998, p. 49), a revisão da literatura permitiu a atualização de conhecimentos a serem desenvolvidos durante a investigação, indo de encontro ao tema e à pergunta de partida, enquanto são contextualizados os conhecimentos existentes e as eventuais lacunas (Fortin, 2009^a, p. 86).

No decorrer desta exploração literária, sentiu-se a necessidade de congregar conhecimentos relativamente à forma de desenvolver esta investigação, pelo que se destaca três obras neste campo do conhecimento, o *Manual de investigação em ciências sociais* de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, cujo modelo de investigação foi adotado, *O processo de investigação da conceção à realidade* de Marie-Fabienne Fortin e *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado* de Filipa Lopes dos Reis.

As obras de Quivy e Campenhoudt e de Filipa Reis, para além do contributo na conceção metodológica, constituíram bases indispensáveis no tratamento dos dados relativos às entrevistas exploratórias do fenómeno estudado.

8. Quadro de Referência

Entende-se que o quadro de referência, não obstante possibilitar a ordenação dos “(...) conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles

(...)” (Fortin, 2009, p. 89), engloba duas linhas distintas a conceitual e a teórica. Ambas são válidas e fundamentam a formulação da pergunta de partida e perguntas derivadas subjacentes (Idem, p. 93), guiando o desenvolvimento e a conduta do estudo, independentemente da linha de investigação a seguir. Neste âmbito, a ordenação de determinados conceitos é de fulcral importância, na formulação do problema, pois constitui o suporte teórico para o desenvolvimento e exploração da investigação.

Considerou-se como elementos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho de investigação as seguintes obras de referência, de acordo com duas fases intrinsecamente ligadas. Numa primeira instância e servindo de suporte no âmbito da metodologia científica, a obra de referência foi *Manual de investigação em ciências sociais* da autoria de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt.

Numa segunda fase e após “(...) *análise do que já foi publicado sobre o tema (...)*” (Reis, 2010, p. 46), as seguintes obras de autores de referência constituíram linhas orientadoras para a assimilação dos conceitos em estudo e das relações teóricas estabelecidas, nomeadamente:

- CAETANO e RASQUILHA (2005) – Estes dois autores contribuíram sobremaneira para a apreensão dos principais conceitos e técnicas agregadas à gestão da comunicação, por sua vez, uma das principais ferramentas na construção da imagem institucional;
- RIES & RIES (2002) – Nesta obra, as autoras destacam o papel que as Relações Públicas têm na comunicação. Ao demonstrarem como o seu papel é cada vez mais importante na comunicação *das e nas* organizações evidenciam-se ainda como uma estratégia fundamental para a criação de uma marca e para a sua credibilidade.
- SOTOMAYOR (2014) – Esta obra serviu como referencial ao nível dos principais conceitos de gestão das organizações;
- VILLAFANE (1998) – Foi uma obra que facultou uma importante visão sobre o objeto de estudo, evidenciando como nos últimos anos se tem assistido a uma época de consolidação das vertentes de comunicação e imagem, enquanto instrumentos fundamentais nos sistemas de gestão empresarial modernos. Esta obra constituiu uma referência ao nível dos principais pressupostos teóricos e instrumentos práticos inerentes à gestão estratégica da imagem das empresas.

Capítulo II – Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

1. Tipo de Estudo

Cada tipo de estudo tem um plano de investigação que visa a obtenção de informações que irão permitir chegar a respostas no que concerne à Pp e às Pd. É sabido que, Reis (2010, p. 111) define esta linha orientadora como uma forma que possibilita reunir elementos acerca de uma temática específica e esclarecer os conceitos quer de forma individual, quer de forma organizacional.

Embora seja importante definir o tipo de estudo, antes disso, existe um percurso metodológico rigoroso composto por várias etapas para garantir a qualidade única da investigação. Relativamente às etapas seguidas nesta investigação (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 108), estas estão patentes no anexo I e têm em consideração que o método de investigação científica deve pautar-se por princípios de validade e fiabilidade, por forma a proporcionar um acréscimo de conhecimento científico, onde os aspetos éticos são fundamentais e transversais a toda a investigação.

O tipo de estudo resume-se ao modelo de abordagem perante o problema de investigação existente. Para a realização da presente investigação, recorreu-se ao estudo de caso exploratório/descritivo, que segundo Quivy e Campenhoudt consiste (1998, p. 108), num estudo aprofundado e exaustivo sobre aspetos relacionados com determinadas “(...) *perspectivas (...) exploradas o melhor possível para compreender e estudar de forma precisa os fenómenos concretos que preocupam o investigador (...)*”, tendo sempre presente a preocupação de “(...) *discriminar os factores descritivos ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo (...)*” (Fortin, 2009^a, p. 162).

Neste âmbito, foi necessário definir o tipo de estudo, o meio onde este se aplica, a seleção da amostra e os instrumentos para obter informação pertinente para a investigação. Ao delinear esta linha torna-se mais fácil proceder à rigorosa descrição de conceitos, instrumentos e dados recolhidos, tendo em consideração, o método sob o qual foram obtidos ou registados por forma a garantir a sua fundamentação. Assim, realiza-se uma abordagem qualitativa que pretende investigar como “(...) *o especialista em comunicação também deve assumir a sua quota-parte de responsabilidade (...) selecionando a técnica, ou técnicas, que melhor se ajustem (...) à divulgação da imagem institucional (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 15),

tendo ainda em atenção não só as estratégias adotadas neste sentido, como também o significado que estes profissionais atribuem às realidades vividas.

2. Caracterização da Amostra

O estudo exploratório/descritivo de carácter qualitativo passa pela delimitação do campo de análise junto de elementos representativos da população considerada, no sentido de aprofundar a investigação e obter os elementos necessários para testar as hipóteses e enriquecer a abordagem proposta. O investigador sente necessidade de ter “(...) *contacto com o público-alvo da investigação, ou seja, (...) chegar àqueles indivíduos que detêm as respostas das questões que se deseja investigar (...)*”. Sendo que, “(...) *Existem dois tipos de população: população alvo e população inquirida. O primeiro é formado pelo conjunto total dos casos, o segundo pelo conjunto total de casos que, na prática, estão disponíveis para a amostragem e dos quais se pretende tirar conclusões (...)*” (Reis, 2010, p. 75).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 155), a população perante a qual, o modelo de análise adotado “(...) *é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis (...)*” é definida como, “(...) *o conjunto de elementos constituintes de um todo (...)*” (Idem, p. 160). Considerando a impossibilidade de recolher e analisar todos os dados respeitantes ao conjunto de todos os sujeitos representativos das características em estudo, optou-se por recolher uma amostra dos casos que constituem este universo alvo. À semelhança do que afirma Fortin (2009^a, p. 202), “(...) *A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada (...)*”, ou seja, pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes ou através de uma amostra da população. Esta amostra representativa impõe-se quando “(...) *sobre os aspectos que interessam ao investigador, é importante recolher uma imagem globalmente conforme à que seria obtida interrogando o conjunto da população, resumindo quando se põe um problema de representatividade (...)*” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 161), ou seja, “(...) *a forma como essa amostra se comporta: igual à população ou apresentando características a ela similares (...)*” (Reis, 2010, p. 76) e se torna necessário delimitar o campo de análise e dados recolhidos.

Neste ensejo e tendo em consideração a temática a estudar, a população inquirida é definida de acordo com a Pp e Pd e tem em linha de conta os objetivos que o estudo se propõe

atingir e/ou validar, apesar de ser reduzida tal como é característico numa abordagem qualitativa (Fortin, 2009^a, pp. 156 e 164). A sua seleção depende das características que foram definidas para a amostragem e que investigador considera pertinentes, para o esclarecimento e desmistificação de conceitos e práticas subjacentes, ao tema proposto para investigação (Idem, p. 100).

Como é sabido, não é suficiente “(...) *saber que tipos de dados deverão ser recolhidos. É também preciso circunscrever o campo das análises empíricas (...)*”, pelo que, no critério de seleção procedeu-se à limitação de estudar componentes “(...) *não estritamente representativas, mas características da população (...)*” alvo (Quivy e Campenhoudt, 1998, pp. 161 e 162).

Desta população foram selecionados alguns sujeitos que constituem a amostra inquirida e representam o universo alvo. Com esta base foram indagadas quatro pessoas com experiência, conhecimento e ligação direta às áreas de comunicação, imagem, *marketing* e Relações Públicas (apêndices III, IV, V e VI), as quais interferem tão diretamente na perceção e formação da imagem organizacional. Pretende-se assim, que este rol de entrevistas tenha o poder de transmitir o conhecimento não só teórico como de cariz prático, para que, seja possível assimilar conceitos e estratégias intrínsecas a esta temática.

A amostra diz respeito aos quatro elementos que responderam ao Inquérito por Entrevista, patente no apêndice II. Tentou-se com esta amostra obter diferentes pontos de vista que facultassem o maior número de dados possível relativamente aos objetivos da pesquisa, relacionando-os em última instância com a adoção da melhor estratégia comunicacional adotada, para a formação de uma imagem organizacional positiva. As entrevistas, realizadas com o objetivo de reunir dados para a investigação, foram realizadas de acordo com o guião de entrevista, aos seguintes sujeitos:

- Filipa Prenda – Diretora de Comunicação da CH *Business Consulting* | Grupo CH;
- Helena Santos – Docente Universitária, Consultora Sénior em *Marketing Digital*;
- Patrícia Fernandes – *Head of Public Relations, Central Marketing & Communication, Microsoft Portugal*;
- João Delgado – Diretor do Departamento de Comunicação, Sustentabilidade e Imagem Corporativa, Volkswagen Autoeuropa.

De igual modo, houve algum critério e objetividade nestas escolhas pois tornou-se interessante não só conhecer as técnicas utilizadas na gestão da imagem, como compreender o que os torna inquestionáveis em termos de diferenciação, “(...) *não só dos produtos e marcas mas também das próprias empresas (...)*”. Uma vez que, a obtenção de uma imagem de confiança está intimamente relacionada com “(...) *a aquisição de posições competitivas sólidas no mercado (...)*” sustentadas em “(...) *recursos intangíveis ou invisíveis da empresa (...)*” (Villafañe, 2008, p. 11).

Considera-se importante a ênfase dada à imagem que uma instituição tende a desenvolver, quando aposta numa política de comunicação sólida e congruente com a gestão dos recursos e ativos intangíveis¹⁰, o que segundo Villafañe (Idem, p. 11) constitui “(...) *o cerne da gestão empresarial avançada (...)*”. Atualmente a comunicação não se restringe às práticas tidas como comuns, mas ao invés na seleção cuidada da melhor conjugação de técnicas para realizar o projeto empresarial¹¹, seja qual for a sua índole, e conotar-se como uma “(...) *massa credível (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 16). A construção da imagem institucional constitui uma ferramenta crucial “(...) *para a concretização dos objetivos estratégicos das empresas (...)*” (Idem, p. 17).

Para perceber a melhor forma o ponto de vista destes profissionais, foi elaborado um questionário por entrevista que permita uma familiarização com o objeto de estudo, compreensão de conceitos, avaliação das variáveis envolvidas e se estas poderão ser exploradas devidamente em futuras investigações.

3. Instrumentos

Numa investigação, antes de empreender uma colheita de dados, o investigador procede à conceção dos instrumentos de recolha, tendo em vista a melhor forma de esclarecer os conceitos e a realidade dos factos associados aos “(...) *objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e (...) universo a ser investigado (...)*” (Reis, 2010, p. 78).

¹⁰ Este é um fator que deve ser, cada vez mais, preconizado como um elemento de valor estratégico. Na gestão atual, “(...) *Os activos invisíveis são a fonte real da competitividade e o factor-chave da adaptação corporativa por três razões: são difíceis de acumular, susceptíveis de múltiplos usos simultâneos e constituem inputs e outputs das actividades empresariais (...)*”, (Tami apud Villafañe, 2008, p. 40).

¹¹ Para Villafañe (2008, p. 343) o conceito de projeto empresarial traduz-se numa “(...) *referência permanente (...)* de como uma empresa pretende cumprir a sua missão (...), o que é a empresa, que quer ser, quais são os seus valores (...), princípios de acção (...), serviço, qualidade, recursos humanos, Imagem (...) e os princípios de gestão (...)”.

Neste domínio, deve-se delinear quais os instrumentos que fornecem informação para a compreensão e resposta dos pressupostos que se visa esclarecer. Os instrumentos servem então para a captura de dados para a investigação, sendo que, “(...) *esta operação apresenta-se de diferentes formas, consoante se trate de uma observação directa ou indirecta (...)*” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 163). Estes mesmos autores referem que, “(...) *A observação directa é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela directamente ao seu sentido de orientação (...)*”. Por seu lado, no que à observação indirecta diz respeito “(...) *o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada (...)*” de modo a, “(...) *produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores (...)*”.

À medida que o processo de investigação avançou definiu-se quais os métodos mais relevantes para a recolha de dados. Com efeito, “(...) *O termo «método» já não é aqui entendido no sentido lato de dispositivo global de elucidação do real, mas sim num sentido mais restrito, o de dispositivo específico de recolha ou de análise das informações, destinado a testar hipóteses e investigação (...)*” (Idem, p. 187). Ora, no decurso de um estudo faz todo o sentido utilizar distintos instrumentos de recolha de informação, para que, as inferências que daí resultem satisfaçam as lacunas com que este se iniciou. Neste sentido, Reis forjou a análise de documentação como “(...) *uma ferramenta utilizada na procura de elementos para o enriquecimento da dissertação de mestrado, que serão fonte de inspiração para a elaboração de directrizes, no sentido de uma argumentação que viabilize a utilização de dados e de informação (...)*” (Reis, 2010, p. 80).

Privilegiou-se uma observação de índole indirecta, pelo que, foi considerada toda uma panóplia de instrumentos que permitissem alcançar os objetivos estabelecidos e complementassem entre si. Destaca-se entre estes instrumentos a análise documental, nomeadamente em livros, teses, dissertações, artigos científicos e revistas, onde se recolheram informações prementes para a validação do estudo.

No que à observação indirecta diz respeito, “(...) *o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada (...)*” e “(...) *o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista (...)*”, sendo que, ambos têm “(...) *como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores (...)*” (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 164). O método de entrevista, de acordo com Quivy e Champenhoudt (1998, pp. 191, 192), pode ser diferenciado em três tipos: semidiretiva ou

semidirigida; centrada ou *focused interview*; e ainda de índole extremamente aprofundada e pormenorizada. A escolha da variante é determinada pela análise do problema específico e controlo que o entrevistador quiser desenvolver durante o decorrer da mesma. Ao caracterizarem-se pela interação humana, as entrevistas privilegiam “(...) *um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores (...)*” dando origem a “(...) *uma verdadeira troca durante a qual o interlocutor (...) exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências (...)*”. Nesta linha, o investigador pode recolher informação útil, mais rica, variada e pertinente à compreensão e descrição dos fenómenos em estudo que seria impossível obter de outra forma. Saliente-se ainda que, “(...) *os dados obtidos através das entrevistas deverão ser sempre trabalhados em conjunto com a informação recolhida de outras fontes (...)*” (Reis, 2010, p. 82).

Fortin encara a entrevista como um “(...) *modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objectivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas (...)*” (2009^a, p. 245). O objetivo último da adoção deste método de recolha de dados prende-se com o tipo de informação que se obtém e que posteriormente será alvo de uma análise de conteúdo o que possibilita a compreensão do fenómeno, segundo a perspectiva dos entrevistados. Assim, a técnica de entrevista “(...) *é uma conversa tendo em vista um objectivo (...)*” (Ghiglione e Matalon *apud* Reis, 2010, p. 83) em que o investigador toma conhecimento e obtém informação de particularidades deveras importantes para a exploração, compreensão e descrição da realidade em estudo. Acima de tudo pretende-se observar, descrever, interpretar e apreciar o desenvolvimento do conhecimento.

A recolha de dados, junto da população incluída na amostra, realiza-se através da concretização de entrevistas semi-estruturadas por forma a reunir informações que concedam maior credibilidade e validação à investigação (Quivy e Champenhoudt, 1998, pp. 184, 185 e 192). Estas constituem elementos basilares pelo facto de servirem de método exploratório para examinar conceitos, testar hipóteses e conceber percepções. As entrevistas, apoiando-se nos testemunhos dos sujeitos com experiência profissional ligada às áreas de comunicação e imagem institucional, constituem-se como uns dos métodos mais ricos de colheita de dados, sendo consideradas como o instrumento privilegiado para este tipo de estudo pois o seu conteúdo será analisado sistematicamente, por forma a testar a matéria em investigação (Reis, 2010, p. 82). O guião de entrevista baseou-se em perguntas semi-estruturadas subjacentes à

problemática em investigação, visando a obtenção de informações que sejam expressas sob as perspectivas pessoais dos entrevistados.

No atinente, considerou-se como forma de observação uma abordagem qualitativa e comparativa do conteúdo dos dados recolhidos, tendo em vista a posterior comparação dos valores e estratégias comunicacionais utilizadas em casos de sucesso. Esta análise tem por base uma “(...) *análise externa e interna para detectar respectivamente as oportunidades e ameaças (no exterior) e os pontos fortes e pontos fracos (no interior) (...)*”, através da realização de uma matriz de quatro células em que é feita “(...) *a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes (...) e à minimização das ameaças bem como à redução dos pontos fracos (...)*” (Teixeira, 2011, p. 52) conforme o modelo patente no anexo II.

4. Procedimentos

À semelhança do que sucede em todas as investigações a inspiração, tendo em vista o desenvolvimento de um projeto que nos seduz, inicia-se com a procura de documentação sobre o teor da área que se deseja compreender. Por forma a desmistificar o domínio do conhecimento que se pretende observar, a pesquisa incide na “(...) *consulta de artigos de revistas científicas, livros, entre outros (...)*” que possibilitem a recolha de “(...) *dados e informações que podem ser cruzados com os resultados de outros instrumentos, como as entrevistas, questionários, e observações (...)*” (Reis, 2010, p. 80). Em simultâneo, selecionou-se a metodologia de investigação a desenvolver, tendo como referência a obra *Manual de investigação em ciências sociais* de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, cujo modelo de orientação consta no anexo I, de acordo com as restrições encontradas.

Após a escolha do tema, foram delineadas linhas orientadoras para o desenvolvimento do trabalho, isto com o intuito de auxiliar a definir as hipóteses de investigação e a questão de investigação inicial, representada na forma de pergunta de partida. Por forma a atingir os objetivos propostos foram criadas as perguntas derivadas, com o intuito de corroborar ou não as hipóteses levantadas.

Tendo em consideração a informação necessária para responder à pergunta enunciada, delineou-se a respetiva fita de tempo onde foram considerados os métodos relevantes para a realização da pesquisa, bem como, as limitações existentes sejam elas de índole temporal, metodológica ou alusiva à amostra.

A necessidade de utilizar diferentes tipos de instrumentos, que se complementem entre si, levou à seleção dos meios que permitissem obter o máximo de informação possível. Na seleção de cada método foi considerado quer o seu alcance, quer a sua credibilidade e viabilidade. Estes critérios constituem-se como «âncoras» para os objetivos da investigação, tendo em vista a validação externa no que concerne à importância das estratégias de comunicação e consequente formação da imagem organizacional.

Trata-se portanto de uma tarefa crucial, a de selecionar as leituras que realmente interessam e permitam fazer um ponto da situação dos conhecimentos relacionados, tanto com o tema como com a metodologia científica adotada. A pesquisa bibliográfica relativa aos conceitos em estudo foi realizada em distintos suportes, sendo que as leituras de cariz exploratório “(...) *visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização, ao passo que as entrevistas e os métodos complementares ajudam especialmente o investigador a ter um contacto com a realidade vivida pelos actores sociais (...) e, assim, encontrar ideias e pistas de reflexão esclarecedoras (...)*” (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 49). Torna-se imperioso que em primeira instância o investigador tome “(...) *conhecimento de um mínimo de trabalhos de referência sobre o mesmo tema ou, de modo mais geral, sobre problemáticas que lhe estão ligadas (...)*” (Idem, p. 51) e para isso selecione as leituras necessárias e realmente elucidativas. A comparação destas leituras tornou-se útil, não só com o objetivo de as compreender intrinsecamente, mas também para analisar as correlações existentes.

No campo que aqui particularmente interessa foi seguido o método de leitura recomendado por Quivy e Champenhoudt (1998, p. 58), sendo que se optou, por duas etapas distintas e “(...) *indissociáveis: o emprego de uma grelha de leitura (...) e a redacção de um resumo (para destacar as ideias principais que merecem ser retidas (...))*”. Se este resumo pode ser entendido como a epítome de ideias e conceitos tendo em vista a interpretação e reflexão das informações recolhidas, o período de leituras serviu para correlacionar estes elementos com o teor da investigação e objetivo da pergunta de partida.

Finda a análise documental, em que foi reunida a informação de referência sobre o tema, iniciou-se a elaboração escrita da parte teórica do trabalho, assegurando-se a contextualização de conceitos, entenda-se: comunicação, relações públicas, imagem e reputação organizacional, que por estarem intimamente correlacionados constituem pontos essenciais a considerar.

De seguida procedeu-se à estruturação dos métodos complementares de recolha de informações, tendo optado pela aplicação do inquérito por meio de entrevista, o qual “(...)

consiste na obtenção de informações relativas à questão da investigação (...)” (Reis, 2010, p. 82) e permite que os dados recolhidos sejam correlacionados com aqueles obtidos através dos métodos em epígrafe. Considerado como o instrumento por excelência a ser empregue na investigação de índole descritiva o inquérito por entrevista, ao fornecer os elementos necessários para empreender uma abordagem qualitativa, possibilita *“(...) que um investigador tenha acesso a relatórios verbais fornecidos pelos respondentes, e que contêm uma variedade quase infinita de informação que seria impossível recolher de outras formas (...)*” (Ackroyd e Hughes *apud* Reis, 2010, p. 82). A informação recolhida conduz à compreensão da temática e para além do registo escrito, através da transcrição e anotações, pode também ficar registada por meio de suporte áudio ou vídeo. Antes de se proceder à sua aplicação é necessário definir os interlocutores que se vão entrevistar. De modo que, assim que foi selecionada a amostra foram formalizados os pedidos para realização das entrevistas, através do envio de uma carta de apresentação, onde consta a temática em estudo e os objetivos a investigar. Aquando do início da realização das entrevistas, estas foram aplicadas de acordo com o guião de entrevista patente no apêndice II.

Todo este processo desde a estruturação do respetivo guião, formalização dos pedidos e até à efetiva resposta, torna-se demasiado moroso, pois só após o seu término é possível proceder à extração dos elementos pertinentes para confirmar ou infirmar o objetivo em estudo. Este é, sem dúvida, um instrumento que permite ao investigador ter consciência de determinados aspetos até aqui ignorados.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à observação das diferentes dimensões do conteúdo e perspetivas dos entrevistados, através do cruzamento da informação recolhida em tabelas de análise de conteúdo. Cada um dos elementos da amostra evidencia a sua posição e modelo de gestão no âmbito da imagem organizacional, o que permite vislumbrar não só a informação implicitamente transmitida no seu relato, bem como, aquela transmitida não intencionalmente. Acima de tudo, foram adquiridos dados que constituem representações sobre a temática e favorecem a reflexão e comparação de ilações. A interpretação e discussão destes dados facilitarão as considerações finais, aquando da etapa final da investigação, de acordo com os objetivos traçados anteriormente.

É evidente que tanto as leituras como as entrevistas realizadas fundamentam a base de qualquer investigação. E se é verdade que as primeiras *“(...) ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida (...)*” por sua vez *“(...) as entrevistas contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo de*

investigação das leituras. Umas e outras são complementares e enriquecem-se mutuamente (...)” (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 69). Graças a este compêndio de procedimentos conseguiu-se aferir as premissas que possibilitam abordar o essencial da problemática em estudo, numa vertente que sirva de complemento a futuras investigações e bem assim responder à pergunta de partida.

O decorrer da presente investigação contou sobremaneira com o acompanhamento constante e *know-how*¹² enriquecedor do Orientador, Professor Doutor David Rosado, quer através de reuniões quer através do constante apoio via *e-mail*, de que resultou uma rigorosa revisão do trabalho desenvolvido.

¹² A expressão *know-how* é comumente utilizada para descrever o conhecimento e técnicas altamente especializadas que determinados profissionais desenvolvem ao longo da sua carreira. Cfr. <http://www.cipr.co.uk/content/news-opinion/features/top-pr-tips/965/know-how-to-get-back-to-basics>. Obtido em 24 de agosto de 2014, às 21h19m.

Capítulo III – Imagem e reputação organizacional: a importância das Relações Públicas

1. O novo paradigma da cultura organizacional

A atualidade é um desafio constante para qualquer gestor de comunicação que tem, obrigatoriamente, de assumir um papel fundamental na criação da cultura organizacional. As suas ações devem ser direcionadas para todas as circunstâncias de comunicação e não somente nos casos de formação de imagem de marca organizacional. Para além de estarem atentos à “(...) constante mutação da sociedade actual, nas suas diversas vertentes (...)” isto “(...) convida-nos a reflectir seriamente no papel dos gestores e no impacto desse papel (...)” (Rosado, 2014, p. 57), tendo em vista “(...) garantir a competitividade e a sustentabilidade das suas organizações (...)”. Associado a isto, devem ainda dedicar “(...) especial atenção aos seus stakeholders ou parceiros organizacionais: clientes, fornecedores, accionistas ou proprietários, colaboradores, Estado e sociedade onde a empresa está inserida (...) [até porque] de entre eles, os colaboradores são o parceiro que pode gerar maiores vantagens competitivas para a organização” (Sotomayor apud Rosado, 2014, p. 57).

O novo contexto organizacional traduz a necessidade destes profissionais estarem atentos às mudanças e à valorização do indivíduo na organização, o que altera substancialmente a cultura organizacional, através da aprendizagem e da capacidade de inovar, recriar e criar relações de cumplicidade internas (Villafañe, 1998, pp. 241 e 242). Uma nova postura empresarial que passa por valorizar os processos comunicacionais, alterando a relação sistémica controladora¹³ para uma de índole transparente e credível¹⁴, levará as organizações a um novo patamar, reconfigurando o papel dos indivíduos nas organizações. Sublinhemos que, a exigência do papel dos gestores na atualidade “(...) está indelevelmente sujeito à dinâmica do ambiente que a envolve (...)” (Rosado, 2014, p. 5) cabendo-lhes nessa alteridade zelar pela imagem e bem-estar das relações de índole organizacional.

¹³ Esta expressão alude ao sistema de gestão de índole mecanicista que se caracteriza “(...) pela dependência da estratégia em relação à estrutura, à organização funcional, à centralização (...) pelo controlo e o recrutamento formais, a comunicação descendente, a direcção orientada para a função (...) e a motivação extrínseca. Por último, este sistema produz uma cultura débil e segmentada (...)” (Villafañe, 1998, p. 344).

¹⁴ Esta postura organizacional assenta numa natureza organicista que privilegia “(...) a ênfase da estratégia em relação à estrutura (...), descentralização (...), fórmulas de controlo e recrutamento informais, uma direcção orientada fundamentalmente para as relações, uma comunicação ascendente e transversal, fórmulas de motivação intrínsecas. Por último, este sistema produz uma cultura forte e unida (...)” (Villafañe, 1998, p. 344).

Numa sociedade cada vez mais global, a cultura organizacional envolve novos padrões de comportamento, valores éticos e morais, responsabilidade social, princípios, crenças, políticas internas e externas e análise do clima organizacional. Assim como a gestão das organizações, tanto a cultura como a própria comunicação modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo.

Abrangendo todas as formas, a comunicação institucional interage com os públicos¹⁵ e a opinião pública, com os quais qualquer organização se relaciona. Tem o carácter estratégico de desenvolver, criar e manter a imagem e consequente reputação de uma empresa. A sua função é apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão (Villafañe, 1998, p. 243). Uma boa comunicação define objetivos claros, procura recursos humanos adequados às tarefas, empenha-se na motivação das pessoas, investiga e compartilha as estratégias mais adequadas para atingir os fins visados e, ainda, avalia e divide resultados. Considerada como um meio “(...) *diferencial competitivo das organizações que querem permanecer, ou melhor, sobreviver no novo mercado de negócios* (...)” (Miranda e Silveira, 2002, p. 730), visa a sedução dos destinatários.

A sociedade moderna se por um lado não «admite» organizações fechadas sobre si próprias, por outro exige que as suas ações sejam divulgadas, que os novos produtos/serviços sejam apresentados e que as ideias e desejos dos públicos sejam captados.

Atualmente, as organizações reconhecem que os verdadeiros «embaixadores» dos seus serviços são os *stakeholders* e que uma marca é tão valiosa quanto a sua reputação. Este é um tema que tem vindo a ocupar cada vez mais espaço na análise da cultura organizacional. No entanto, normalmente é analisado através de estudos que se limitam a avaliá-lo do ponto de vista das perceções que os diferentes públicos têm sobre a organização. A meu ver, esta análise deve ter em atenção a forma como tais perceções estão associadas ao papel desempenhado pelas Relações Públicas, enquanto entidades que interagem com os mais diversos públicos e meios de comunicação social, sendo detentores de uma comunicação eficaz, eficiente e transparente. Segundo o Instituto Britânico de Relações Públicas podemos definir o conceito como “(...) *o esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização*

¹⁵ De acordo com Caetano e Rasquilha (2005, p. 41) “(...) *Podemos definir os públicos de uma instituição como o grupo de pessoas que interessam a essa instituição, estando com ela directa ou indirectamente relacionados e para os quais o trabalho de Relações Públicas se desenvolve. Não só é possível, como é indispensável determinar quais são esses grupos de pessoas, para que as tarefas empreendidas pelas Relações Públicas se mostrem eficazes. (...)*”.

pública ou privada e o seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está directa ou indirectamente ligada (...)” (Lampreia, 1996, p. 85).

Em conjunturas em que determinada empresa/instituição/organização conhece um período crítico, esta depois de ter levado anos a construir uma sólida reputação, pode vê-la arruinada em cinco minutos, tal como defende Warren Buffet¹⁶ *«It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently»*¹⁷. Neste ensejo, o objetivo central deste trabalho para além de aprofundar o conhecimento acerca da temática da imagem e reputação organizacional, pretende relacioná-lo com os efeitos diretos resultantes do desempenho¹⁸ das Relações Públicas.

2. Novos tempos e a comunicação organizacional

A comunicação, ao constituir a base de qualquer relação, torna-se uma aliada fundamental nos processos de gestão organizacional. Para além de estimular que, *“(...) as quatro funções de gestão (planear, organizar, liderar e controlar), que constituem o processo de gestão (ou ciclo do management) (...)”* criem sinergias mútuas, através dela conhecemos cada marca e cada produto (bem ou serviço) (Sotomayor, 2014, pp. 30 e 39). No entanto é vital que esta comece por dentro, que se foque em primeiro lugar na relação com os colaboradores e na gestão dos recursos humanos, *“(...) a capacidade de atrair e manter uma força de trabalho multifacetada, com competências diversificadas, será a maior vantagem competitiva de uma organização (...)”* (Sotomayor, 2014, p. 51). Ouvir, informar e envolver os colaboradores, constituem três aspetos fundamentais, no âmbito do *marketing* interno e enquanto elementos de ligação entre o cliente, o produto e o colaborador. Por isso, as ações de

¹⁶ Warren Buffet, para além de filantropo, tornou-se um dos empresários mais ricos e respeitados do mundo, sendo reconhecido como um dos maiores investidores a nível mundial. Conhecido como o «Oracle of Omaha», leia-se "Oráculo de Omaha", em 2006, anunciou que iria doar grande parte da sua fortuna para instituições de caridade, destinando 85% dessa doação para a Fundação Bill e Melinda Gates. Esta ação tornou-se o maior ato de caridade na história dos Estados Unidos. Segundo a revista Forbes, em 2013, Buffett foi classificado como décimo quinto na lista de pessoas mais influentes do mundo. Cfr. <http://www.biography.com/people/warren-buffett-9230729#video-gallery>. Obtido em 10 de março de 2015, às 22h15m.

¹⁷ Cfr. <http://www.theguardian.com/business/2011/mar/31/world-of-warren-buffett>. Obtido em 11 de março de 2015, às 23h45m.

¹⁸ Entende-se o conceito de desempenho como o processo de *“(...) realização dos objectivos da organização, através do uso dos recursos postos à sua disposição (...)”*, não só de acordo com as funções clássicas de gestão mas também de acordo com um novo rol de papéis. Estes traduzem-se numa panóplia de comportamentos que para além de terem em consideração os pressupostos de eficiência e eficácia aludem a *“(...) três funções: função interpessoal, função de informação e função de decisão (...)”* (Sotomayor, 2014, pp. 32 e 47).

comunicação interna devem ser empregues em todas as circunstâncias de comunicação e não somente nos casos de formação da imagem de marca. A confiança do público, tanto interno como externo, é uma consequência direta do *endomarketing*, pelo que este deve anteceder sempre o *marketing* externo. A comunicação assume cada vez mais uma intensidade global, como que, obrigando as empresas a gerar e a passar informações de nível organizacional para os diversos públicos com que se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, fornecedores, parceiros da própria organização e principalmente com os seus colaboradores (Villafañe, 1998, pp. 244 e 245). A opinião do público interno tem uma grande influência nas opiniões e perspetivas do público externo. Partindo deste princípio, as empresas têm investido cada vez mais no *endomarketing* como estratégia de recursos humanos e comunicação organizacional (Idem, p. 247).

As empresas, enquanto sistemas que em regra são orientados para o lucro, têm como finalidade a produção de bens, serviços ou ideias que satisfaçam não só as suas necessidades mas também as dos seus parceiros organizacionais ou *stakeholders* (Sotomayor, 2014, p. 24). Têm tendência a desenvolver uma cultura organizacional no sentido de auxiliar na resolução de problemas internos, na diminuição de conflitos e problemas, na gestão de crises, e em desenvolver uma imagem positiva da organização na mente de quem a conhece. A gestão estratégica da sua imagem começa assim, necessariamente, por definir a estratégia mais apropriada para o cumprimento do seu projeto empresarial. Neste contexto, são várias as formas de formar e informar, quer positiva ou negativamente, a opinião pública (Villafañe, 1998, p. 253).

Segundo Rosado (2014, p. 46) “(...) *No cerne desta problemática está o arrojo dos gestores, que para o bem e para o mal, anda de mãos dadas com o desempenho da sua organização, e a eficiência e a eficácia correspondentes (...)*”. Por esta razão, torna-se imperioso que eficiência e a eficácia estejam alinhadas, pois uma falácia destas pode causar sérios danos ao nível da imagem institucional. De nada adianta um profissional que embora seja “(...) *eficiente ao extrair o máximo dos recursos disponíveis (...)*”, não seja “(...) *eficaz por não atingir os objectivos esperados (...)*” (Sotomayor *apud* Rosado, 2014, p. 46).

E se a reputação e a imagem organizacional são dos bens intangíveis mais valiosos de uma organização, também é verdade que, a partir de uma imagem sólida as empresas conseguem distinguir-se das restantes, adquirem visibilidade e são valorizadas pelos seus públicos-alvo. Por outro lado, uma reputação e imagem danificadas contribuem para a perda de credibilidade e conduzem a crises com repercussões a nível económico e financeiro. Mas

construir uma reputação não é fácil: é necessário tempo, esforços e um trabalho contínuo da organização como um todo (Byun, 2010, p. 12). Neste processo, a gestão da comunicação possui um papel elementar, uma vez que, é responsável pelas suas relações institucionais, e sobretudo, no atinente à gestão de uma crise que ameaça diretamente a sua estabilidade e imagem. Insta então estabelecer a importância e valor das Relações Públicas, na área da comunicação e cultura institucional, assim como as diferenças entre os conceitos de identidade, imagem e reputação, expressões que comumente podem suscitar algumas dúvidas.

3. Identidade, imagem e reputação organizacional?

A conhecida frase de Confúcio expressa que, «uma imagem vale mil palavras» (Ries & Ries, 2002, p. 219), o que resume a séria tarefa que os profissionais de Relações Públicas têm pela frente. Exercer uma realidade profissional assente numa estratégia de confiança e dedicada à imagem organizacional.

Assim como qualquer um de nós, as organizações tem objetivos, características, valores e princípios que constituem a sua identidade. Quando falamos em identidade organizacional referimo-nos ao conjunto de características próprias, que para além de constituírem toda o historial da organização englobam a cultura, doutrina, simbologia, competência dos colaboradores, capital, património, produtos ou serviços, as quais orientam os valores e princípios éticos das suas ações e por isso a distinguem das restantes. Autores como Caetano e Rasquilha (2005, pp. 53, 55 e 56) defendem que, o “(...) *conceito de identidade pode ser definido como o conjunto integrado de características permanentes (...)*”, ou “(...) *conjunto de manifestações simbólicas que formam a imagem de uma organização (...)*”. Neste ensejo, a identidade corporativa constitui-se como a «pedra basilar» na gestão estratégica de competitividade pois cria valor, estreita relações quer com a dimensão externa quer interna dos públicos e promove “(...) *simpatia, respeito, consideração e simultaneamente prestígio (...)*”. Ora, quando esta relação é assente na autenticidade “ (...) *desempenha um papel importante no processo de sedução dos clientes (...)*”.

Por outro lado, o conjunto de representações que a sociedade e os indivíduos apreendem, sobre o conjunto de características elencadas anteriormente, retrata o significado da organização e isso diz respeito à sua imagem. Este conceito “(...) *constitui uma representação psicossociológica de uma determinada realidade institucional, ou seja, é a representação visual (...) a chave do sucesso (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 49). No

entender de Villafañe (1998, pp. 34 e 35), o conceito de imagem organizacional “(...) representa um fenómeno intangível por vezes muito pouco estável, e geralmente construído a partir de acumulação de inputs (...)”. O autor salienta ainda que “(...) Chaves define-a como um discurso imaginário; para Valls, é uma representação do emissor; Heude refere-se a ela como uma representação mental (...) Nicholas Ind resume o conceito de Imagem Corporativa de maneira simples: é aquela que um determinado público tem sobre a empresa. Será determinada por tudo o que a empresa faça. O problema a enfrentar é que públicos diferentes interpretam as mensagens de forma diferente (...)”.

Uma boa imagem engloba a parte visível e invisível dos seus ativos e satisfaz o comportamento e expectativas dos clientes, pelo que constitui um elemento vital na edificação de um significado positivo da instituição. Segundo Paulo Monteiro (Miranda e Silveira, 2002, p. 485) “(...) Desde Platão, para quem nada tinha tanto valor como aquilo que não podia ter imagem (...)” que a sociedade e cada um de nós se rege sob “(...) imagens do outro, de nós próprios, do mundo, do passado, do presente, do futuro. São elas que dão sentido (...)” e representam um conjunto de signos que tem como único intuito atrair a atenção e seduzir os públicos-alvo. Vivemos numa era em que a reputação organizacional desempenha uma importante tarefa na perceção da imagem positiva e já Caetano e Rasquilha (2005, p. 48) afirmavam que, “(...) Vivemos num mundo mediatizado, onde a realidade se confunde com aquilo que é comunicado. «Comunicar» e «como comunicar» constituem factores críticos de sucesso (...)” com o objetivo de satisfazer as expectativas aferidas pelos públicos institucionais e criar de forma contínua e uniforme o sucesso de empresas e organizações.

Neste exigente sistema competitivo, as Relações Públicas criam em primeira instância uma sólida identidade corporativa assente num “(...) conjunto de valores, que serão realçados pelo poder simbólico da imagem (...)” (Miranda e Silveira, 2002, p. 693). Esta estratégia necessita obrigatoriamente de uma boa escolha das formas e meios adequados para a transmissão do conjunto de valores, que fomentem a criação de comportamentos emocionais, relacionados com a superação das expectativas aferidas no processo de comunicação. Ao criar um ambiente transparente assente numa comunicação e comportamentos simples e claros, aumenta-se a tendência para a integração na mente dos públicos da identidade visual e desta dinâmica resulta por fim uma «boa» imagem intencional¹⁹.

¹⁹ Interpreta-se por imagem intencional, aquela que “(...) uma organização pretende induzir na mente dos seus públicos através da expressão da sua personalidade corporativa concretizada na sua identidade visual e na sua comunicação (...)” (Villafañe, 1998, p. 341).

Mais do que representar uma das áreas mais importantes de qualquer organização, a construção de uma identidade e imagem de confiança, fortalece os seus relacionamentos e proporciona a troca de informações e conhecimentos. Ao fornecer ao público informações que contribuem para construir uma imagem positiva da organização, e que, obviamente precisa estar alicerçada na realidade, contribui-se para a eficácia organizacional o que é fulcral para conciliar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus públicos.

Acima de tudo deve primar-se pela complementaridade entre identidade, imagem e reputação, pois o seu significado vai influenciar o desenvolvimento e posicionamento da organização. Para isso, estas representações e parâmetros devem estar inseridos no processo de gestão e afinados com a cultura organizacional. A gestão de relações com os distintos públicos estratégicos deve ser cada vez mais enfatizada, uma vez que, cabe à mesma o objetivo de alcançar o êxito.

O compêndio desta gestão de Relações Públicas influencia na configuração ou até mesmo na transformação da identidade, atuando como agente ativo na construção simbólica da imagem. O desafio de uma gestão de sucesso, ao nível da comunicação institucional, resulta na construção de uma imagem que fortaleça a credibilidade da organização e em última instância numa reputação que consideramos estável, quando é fundamentada num discurso e práticas institucionais coerentes.

4. A era das Relações Públicas

O valor da imagem pública de uma organização é escortinado sob o olhar atento dos profissionais de Relações Públicas tendo como móbil o adágio, «convencer mas não impor». Caetano e Rasquilha (2005, pp. 34 e 35) descrevem as ações de relações públicas como o “(...) conjunto de técnicas e de processos destinados a promover a imagem de uma instituição e a assegurar a boa vontade do público relativamente a ela (...) de modo a melhorar a imagem pública das organizações (...)”. A imagem que o *target*²⁰ apreende é resultado do trabalho de comunicação que se faz ao longo dos tempos. De acordo com Agustín Uribe o objetivo último desta doutrina pretende, acima de tudo, gerar uma imagem organizacional positiva, a qual podemos até encarar como uma «montra» exterior da

²⁰ Encara-se o *target* como o “(...) público-alvo ao qual se dirige um programa de comunicação aplicada (...)” (Villafañe, 1998, p. 344).

organização, por sua vez, pautada por uma “(...) *uma reputação, uma confiança e um feedback em relação à empresa que a situa entre as melhores (...)*” (Lampreia, 2003, p. 77).

Cabe a estes profissionais estabelecer as estratégias e fluxos de comunicação entre a gestão, o público interno e externo. Desta dinâmica resulta a gestão dos ativos intangíveis, como a imagem que os *stakeholders* têm da organização e a própria cultura organizacional. A CIPR – *Chartered Institute of Public Relations*²¹ sublinha que as Relações Públicas são o resultado daquilo que uma organização faz, do que diz e do que os outros dizem sobre a mesma²². Para Ries & Ries (2002, p. 9) “(...) *O objectivo central das RP é criar e desenvolver palcos (mediáticos ou não), isto é, locais, momentos, conceitos, oportunidades que nos ajudem a transformar a ignorância em conhecimento, a apatia em interesse, o preconceito em aceitação, a hostilidade em compreensão (...)*” e ao criarem referências a nível organizacional atraem o interesse e visibilidade. Ora, esta estratégia permite solidificar a sobrevivência e o sucesso das organizações, uma vez que, influencia o fim último do quociente reputação. A evidência de que a reputação pode, inclusive, constituir o ativo mais valioso de qualquer organização torna imperioso que as Relações Públicas façam, não só, a gestão comunicacional mas também uma gestão da panóplia de necessidades dos diferentes públicos, por forma a fomentar a vantagem competitiva (Villafañe, 1998, p. 40). Numa era de fusões de referências o valor que estes comunicadores organizacionais acrescentam “(...) *é precisamente o sentido, pois é o sentido que gera conhecimento, atrai desejos, inspira visões, move identidades e institui ou revoluciona poderes (...)*” (Miranda e Silveira, 2002, p. 1208).

Torna-se essencial, a existência de profissionais que assumam um papel ativo na administração do fluxo de informação, tendo em vista a divulgação da boa imagem de uma organização ou de um produto, junto dos vários públicos, utilizando todos os meios possíveis. Este é um trabalho elaborado de forma intencional, planeada e contínua, cujo objetivo passa por transmitir uma mensagem clara e precisa onde “(...) *se integram as estratégias de marca, permitindo na pluralidade dos sentidos encontrar uma correspondência, um reflexo que origine a diferenciação (...)*” (Idem, 2002, p. 1216).

E se é verdade que, “(...) *Aprendemos que as RP enquanto alavancas da construção das marcas foram extremamente importantes (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 14), é importante

²¹ A CIPR – *Chartered Institute of Public Relations* é o órgão que regula a atividade dos profissionais de Relações Públicas, no Reino Unido, a qual deve assentar em valores como a credibilidade e confiança. Cfr. <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/what-pr>. Obtido em 30 de março de 2015, às 20h34m.

²² Cfr. <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/what-pr>. Obtido em 31 de março de 2015, às 23h45m.

referir que estabelecem igualmente estratégias para afetar tanto o meio como a organização, no sentido de colaborar na adaptação da organização ao meio, já que, têm acesso direto à gestão e influenciam nos processos de tomada de decisão. Expressar, esclarecer e assegurar a compreensão das mensagens pelos públicos são três regras básicas e fundamentais para o exercício desta atividade, pois “(...) *fornece as credenciais que criam credibilidade (...) na nossa mente (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 18), leia-se, na mente dos públicos-alvo. A comunicação no seu todo é uma das áreas mais importantes de gestão, pois constrói a identidade e imagem, fortalece os relacionamentos e proporciona a troca de informações e conhecimentos entre a organização e os clientes. Assim, estas relações com os públicos assumem uma posição estratégica, construindo sentidos, significados e ações. O papel destes profissionais é fomentar a compreensão e apoio entre todo o universo organizacional e em última instância influenciar a opinião e o comportamento, pelo que, até os poderíamos descrever sob o epíteto de «sedutores de opinião».

5. O poder das Relações Públicas e o seu papel na imagem organizacional?

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, torna-se cada vez mais pertinente analisar a dimensão do que as Relações Públicas podem fazer pela imagem organizacional. Para além de funcionar como uma estratégia para as empresas manterem a competitividade, gera inúmeros resultados significativos no que se refere à identidade e reputação corporativa, à integridade da marca e difusão dos valores institucionais. Tudo isto, com a intenção de transmitir a imagem da empresa da melhor maneira possível.

Não são os produtos que criam comunicação e reconhecimento público, as pessoas sim. Neste ensejo, “(...) *As relações públicas são tão importantes para o êxito, a longo prazo, da empresa e das suas marcas que (...)*” que sem sombra de dúvida, “(...) *Esta é a era das RP, e isso afecta tanto (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 152) a organização como a boa gestão da sua imagem.

É inquestionável o facto de a competitividade passar pela gestão dos recursos intangíveis ou invisíveis, e que, ao criar diferenciação consolida uma posição estratégica que permite a defesa face a inevitáveis crises, enquanto trabalha por uma predisposição favorável dos públicos-alvo, cada vez mais exigentes, perante a «performance» organizacional.

Ora, ao dar credibilidade aos veículos de comunicação, primando pela transparência, ética e agilidade das informações, tornando-os acessíveis à participação dos colaboradores e

stakeholders, as Relações Públicas «trabalham» os fatores essenciais para o sucesso de qualquer organização. É imprescindível a interação humana aliada à «arte» de bem comunicar, entenda-se a habilidade de transformar temas estratégicos em assuntos atraentes para os públicos-alvo, já que, os temas interessantes serão sempre assimilados. E se esses temas suscitam interesse temos, leia-se as Relações Públicas, a tarefa de tornar os assuntos que interessam à organização também do interesse dos seus públicos, isto para causar envolvimento e assim moldar uma imagem corporativa positiva. Como é sabido, “(...) *Qualquer entidade que deseje manter uma imagem favorável junto do seu público terá de lhe dar conhecimento das suas actividades, do seu trabalho e da sua organização, criando, para o efeito, um sistema permanente de comunicação (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 36). São as relações que causam envolvimento e comprometimento que devem ser valorizadas. Ao criarem relações de longo prazo assentes em valores como a confiança e resiliência, induz-se um vínculo, não só simbólico, mas de real ligação e lealdade perante a imagem organizacional.

Todavia, promover a imagem das instituições exige, antes de mais, que se conheça a perceção que a comunidade tem acerca das mesmas. Para isso, é necessário conhecer a opinião sobre o tipo e qualidade do trabalho que as instituições desenvolvem, os seus objetivos sociais, económicos e políticos, o relacionamento existente entre os diversos setores que formam a instituição, bem como o tipo de contactos entre as chefias e os colaboradores. É, sem dúvida, uma tarefa difícil dado que este tipo de pesquisa exige o recurso e o domínio de técnicas para aferir estes parâmetros, tais como: análise da dimensão estratégica da imagem organizacional; auditoria de imagem; mapa de imagem²³; configuração da cultura e identidade visual; mapa de públicos²⁴; normas gerais de comunicação e plano anual de comunicação. Uma outra dificuldade reside no facto de a opinião pública ser dinâmica e exigir um estudo sistemático e contínuo da sua evolução. Nos dias que correm, acontecimentos inesperados tanto podem beneficiar a imagem de uma instituição, como prejudicá-la, pelo que o acompanhamento permanente da opinião pública é fundamental. Qualquer empresa tem, ou deveria ter, a preocupação constante de projetar uma imagem de valor e fiável (Villafañe, 1998, pp. 296 e 297). Segundo Caetano e Rasquilha (2005, p. 38)

²³ Um mapa de imagem traduz-se na “(...) *representação gráfica do valor da Imagem duma empresa. Na sua elaboração devem determinar-se, pelo menos, as variáveis a que se refere (Imagem global ou Imagem pública, intencional ou auto-imagem) e a sequência temporal que abarca (...)*” (Villafañe, 1998, p. 341).

²⁴ O termo mapa de públicos diz respeito a “(...) *um documento de síntese que expressa: (1) a lista de públicos com que a empresa deve comunicar; (2) a definição qualitativa desses públicos a partir de um conjunto de variáveis de configuração e (3) uma avaliação quantitativa das necessidades de comunicação de cada público (...)*” (Villafañe, 1998, p. 342).

desta dinâmica “(...) *decorre a «proximidade», enquanto critério aferidor da importância dos públicos. Quanto maior for a proximidade social dos públicos em relação à instituição, maior deve ser a atenção que eles merecem dos profissionais de Relações Públicas (...)*”.

Hoje em dia, apesar de termos muitas formas de ter acesso à informação, nem sempre existe comunicação e nem toda a comunicação é informação útil. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos *stakeholders*, mas nem sempre geram mudanças de atitudes e podem mesmo causar confusão/instabilidade, porque não foram divulgadas de forma adequada. Todas as organizações disponibilizam informações acerca dos seus objetivos, valores, produtos, iniciativas, mas o grande problema está na fiabilidade das mesmas.

É aqui que entra em cena a premissa de que a relação de confiança, que se estabelece a partir das ações de relações públicas, forma e constrói a identidade e imagem da organização. O ser humano acredita nas pessoas que conhece, sendo o passa-palavra uma fonte de influência de comportamentos. Por isso, nada melhor do que as Relações Públicas para «construir» boas relações com todas as partes interessadas da organização. Atempadamente, uma boa estratégia de relações com o público é capaz de fazer passar subtilmente e eficazmente as mensagens pretendidas.

Todos os aspetos são importantes para a construção desta imagem, leia-se a construção da perceção de tudo aquilo que o público vê, apreende e pensa a respeito da instituição. Numa sociedade em que o número de instituições e a concorrência são uma realidade constante, destaca-se quem tiver a melhor reputação. Sendo a comunicação intrínseca a qualquer organização é através das relações promovidas por estes profissionais que as pessoas se sentem compelidas a partilhar as suas informações e experiências com as empresas e assim, tornar os sistemas de informação ferramentas que aumentam o fluxo de conhecimento e, conseqüentemente, a interação humana. Esta dinâmica aumenta a eficiência e eficácia das Relações Públicas promovendo um padrão de imagem alinhado com a atitude organizacional que, não dê azo a distorções na perceção do cliente. Assim, “(...) *Se o departamento de Relações Públicas de uma instituição respeitar os requisitos a que a técnica de comunicação deverá obedecer, podemos dizer que a empresa, ou outro tipo de organização, tem condições para atingir mais facilmente o seu objectivo: criar e manter a «boa imagem» junto dos seus públicos (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 37).

Em vista do que foi dito sobre a atividade de Relações Públicas, destaca-se como principal objetivo, liderar o processo de gestão da imagem organizacional tanto ao nível da

comunicação, como ao nível da persuasão e motivação. A comunicação, ao proporcionar o *feedback*, promove a interação entre emissor e recetor, característica imprescindível para o estabelecimento de relações de qualquer natureza. Por esta razão, está intrinsecamente ligada às Relações Públicas e é através dela que a dicotomia organização-públicos é gerida. O grande desafio desta área é conseguir gerir a comunicação entre as duas partes do meio organizacional (organização e públicos). Para o desafio ser superado, a comunicação deve ser planeada adequadamente, procurar no diálogo a promoção dos laços, a mediação dos conflitos e a harmonia entre interesses comuns (Kunsch, 2002, p. 117). Ao adotarem esta postura as organizações conseguirão credibilidade para construir as relações necessárias à sua sobrevivência e sucesso.

É aqui que reside o poder das Relações Públicas, na arte de conquistar a confiança e envolver os públicos.

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

1. Dinâmica das entrevistas e justificação

De acordo com o tema que se pretende estudar, para além da análise de documentos, definiu-se como instrumento de recolha de dados a técnica de entrevista, a qual foi aplicada à população inquirida, representativa do universo em estudo. Tendo em atenção, “(...) a recolha de dados, (...) medida e de disponibilização (...), a partir de questões formuladas, respeitando sempre a matéria em investigação e de acordo com os objectivos estabelecidos (...)”, a realização das entrevistas aos quatro profissionais inquiridos, permitiu “(...) obter os dados que permitem alcançar os objectivos pretendidos (...)” (Reis, 2010, p. 78) e recolher dados esclarecedores quanto à Pp.

Embora tenhamos consciência da importância e das vantagens da análise documental enquanto, “(...) uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas. No entanto, apresenta diversas limitações (...)” (Reis, 2010, p. 81) que podem ser desmitificadas, com recurso aos testemunhos dos entrevistados com experiência profissional ligada às áreas de comunicação e imagem institucional. De facto, a aplicação deste método primou, não só, como excelente ferramenta que possibilitou a consciência dos “(...) pontos de vista presentes, (...) os sistemas de relações, o funcionamento de uma organização (...)”, mas também, pela aliciante “(...) análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações (...), as leituras que fazem das próprias experiências (...)” (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 193).

Optou-se pela realização de uma entrevista semi-estruturada, uma vez que permite ao investigador colocar e desenvolver questões que visam a análise do quadro teórico que se pretende aferir. As questões formuladas assentam numa índole de resposta aberta, ou seja, “(...) As respostas são livres e permitem ao inquirido construir as mesmas com as suas próprias palavras (...)” privilegiando o fluir de um discurso espontâneo e “(...) uma maior variedade de informação sobre o tema em questão (...)” (Reis, 2010, p. 104), tornando-se realmente enriquecedor deslindar o «segredo» da panóplia de realidades indagadas. Esta técnica permite que os sujeitos da amostra expressem as suas perspetivas pessoais embora o seu discurso possa ser interrompido sempre que a conversa sofra enviesamentos. Isto com o intuito de balizar a informação sobre a qual se pretende recolher impressões.

O tamanho da amostra verificou-se aceitável na medida em que possibilitou a interpretação e comparação crítica dos testemunhos inquiridos. Constituiu ainda uma vantagem o facto de esta ser consideravelmente homogénea tendo em conta as áreas de atuação dos participantes.

2. Análise das entrevistas

Segundo Quivy e Champenhoudt (1998, p. 185) “(...) *os métodos de entrevista requerem habitualmente métodos de análise de conteúdo (...)*” de natureza qualitativa na medida em que possibilitam a compreensão do fenómeno através da perspetiva dos entrevistados. Pelo que, os registos obtidos são descritos principalmente sob a forma narrativa e constituem um acervo interessante de elementos de reflexão e validade das evidências em estudo.

Por sua vez, Bardin (2009, p. 31) considera que a análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas que viabilizam a análise das entrevistas, ao mesmo tempo que apostam no rigor do método como forma de não se perder a heterogeneidade dos dados. Visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos testemunhos elencados, indicadores e conhecimentos relativos às condições das variáveis inferidas na mensagem. A principal pretensão da análise de conteúdo vislumbra a possibilidade de fornecer técnicas precisas e objetivas que sejam suficientes para garantir a descoberta do «verdadeiro» significado subjacente aos testemunhos. Constitui-se como uma prática que se pretende neutra na investigação, na tentativa de alcançar diretamente os dados pertinentes no âmbito da Pp – “*Qual é a importância do papel das Relações Públicas na construção e gestão da imagem organizacional?*”.

Assim, o objetivo será analisar as características patentes no discurso dos profissionais entrevistados, conhecer as realidades que estão implícitas nas suas palavras e efetuar uma comparação destas mensagens, uma vez que, se tratam de testemunhos distintos, embora sejam de profissionais que agem em uníssono com o intuito de gerir a «boa» imagem institucional. Ao analisar o contexto ou o significado das suas práticas de gestão e cultura organizacional, identifica-se os conceitos predominantes bem como, a caracterização da influência real destas estratégias ao nível da dimensão estratégica da imagem corporativa. Isto, com o fim último de perceber qual é a importância estratégica da imagem organizacional para as organizações? Como é que a conceção e prática de Relações Públicas

está intimamente correlacionada com a construção e gestão da imagem organizacional? E como é que as questões de identidade, imagem e reputação são perspectivadas na envolvente organizacional e influenciam diretamente a concretização do *core business*²⁵ de uma empresa? A elaboração das questões elencadas no guião de entrevista teve presente a compreensão destes parâmetros assim como todos os elementos apreendidos com a bibliografia consultada e que se adaptassem às funções e experiências destes profissionais.

Com o objetivo de garantir validade e sustentação à investigação, efetuou-se um total de quatro inquéritos por entrevista:

Entrevista	Nome	Âmbito da atividade profissional	Função atual	Data da entrevista
1 - Apêndice III	Filipa Prenda	CH <i>Business Consulting</i>	Diretora de Comunicação	13 - 03 - 2015
2 - Apêndice IV	Helena Santos	Consultora Sênior Marketing Digital	Docência universitária e formação profissional.	30 - 03 - 2015
3 - Apêndice V	Patrícia Fernandes	<i>Microsoft Portugal</i>	<i>Head of Public Relations, Central Marketing & Communication</i>	24 - 04 - 2015
4 - Apêndice VI	João Delgado	<i>Volkswagen Autoeuropa</i>	Diretor do Departamento de Comunicação, Sustentabilidade e Imagem Corporativa	27 - 04 - 2015

Ilustração 1 – Amostra da população alvo, por ordem da data das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Estes foram realizados individualmente e mediante solicitação prévia junto dos interlocutores. Após a sua concordância para a realização das entrevistas, procedeu-se ao agendamento, pelo que estas foram realizadas entre os dias 13 de março e 27 de abril de 2015. Embora todas tenham fornecido dados relevantes para a concretização do estudo, nem todas

²⁵ A expressão *core business* diz respeito ao serviço/produto que constitui a principal fonte de lucros ou reconhecimento de uma empresa. Cfr. <http://www.cipr.co.uk/sites/default/files/PR2015.pdf>. Obtido em 17 de maio de 2015, às 21h53m.

concederam o mesmo manancial de informação uma vez que, por indisponibilidade de agenda dos inquiridos, duas das entrevistas foram realizadas via *e-mail*.

Para a realização das duas entrevistas presenciais, o tempo despendido variou entre os quarenta e cinco e os setenta minutos por entrevista e em ambas foi solicitada a gravação em áudio digital. As entrevistas iniciaram-se com uma apresentação do estudo e objetivos a abordar de acordo com o preâmbulo de orientação estabelecido. No decorrer das mesmas os intervenientes expressaram disponibilidade e agrado em colaborar no estudo e demonstraram interesse em ser informados dos resultados inerentes a esta pesquisa. Ainda que tenham decorrido nas instalações da CH *Business Consulting* | Grupo CH e da *Microsoft* Portugal, estas duas entrevistas caracterizaram-se por um ambiente informal e teve-se sempre em atenção quer a forma como os sujeitos abordaram as questões, quer os seus silêncios ou interrupções, não descurando ainda as suas expressões.

A realização deste compêndio de entrevistas permitiu compreender as distintas realidades do universo em estudo, ou seja, como estas empresas que se destacam no mercado português reúnem as condições de sucesso e credibilidade que lhes permitem evidenciar no «pódio» de confiança dos seus *stakeholders*.

3. Análise crítica das entrevistas

O conteúdo das entrevistas realizadas tem, em comum, o propósito de compreender como os planos de comunicação adotados pelas Relações Públicas contribuem para o «bom nome» das empresas, e claro, para a sua notoriedade, credibilidade e consequente aumento de capital. Neste sentido, visa esclarecer a relevância das suas funções enquanto profissionais que gerem a comunicação transmitida.

Sendo o objetivo da investigação responder à Pp e Pd's, o investigador observa nestes elementos a verificação empírica do seu trabalho. Ao pretender identificar a importância da comunicação organizacional e das Relações Públicas, na formação da reputação organizacional, torna-se necessário inferir os estímulos da formação da imagem organizacional positiva e identificar a gestão prospetiva das empresas no atinente a esta gestão.

De entre os pedidos formalizados a empresas que se destacaram no relatório *RepTrak Pulse – Companies & Brands 2014*²⁶, entrevistou-se um interlocutor pertencente ao departamento de comunicação da CH Business Consulting | Grupo CH, da Microsoft Portugal e da Volkswagen Autoeuropa, com o intuito de se conseguir perceber a realidade sentida nestas empresas e uma Consultora Sénior em Marketing Digital por forma a demonstrar como uma especialista e docente encara o foco em estudo (conforme a ilustração 1). Para tal, foi utilizado o guião de entrevista com as questões orientadoras dos conceitos em análise, por forma a impedir que o entrevistado se dispersasse na divagação de outras conceções. Considerei importante obter uma ampla e real visão de *know-how* distintos, para aferir a importância estratégica que as Relações Públicas desempenham ao nível da gestão da comunicação, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à numeração e transcrição das entrevistas. Tendo optado por uma abordagem de índole qualitativa, a informação coligida foi organizada em tabelas de análise de conteúdo (apêndices VII, VIII, IX, X e XI), congruentes com cada uma das questões que se pretendeu explorar. Observou-se as diferentes atuações e doutrinas dos entrevistados através do cruzamento do conteúdo das respostas recebidas. A análise das mensagens transmitidas possibilita a evidência e descrição da posição e modelo de gestão que cada um dos elementos adota, no âmbito da imagem organizacional. Acima de tudo, foram adquiridos dados que concedem significados sobre a temática e favorecem a reflexão e comparação de ilações.

As inferências percecionadas tanto pelo conteúdo das entrevistas, como pelos contextos e características dos entrevistados traduzem-se num grande orgulho na marca que representam, para além de se sentirem realizados e satisfeitos a nível pessoal e profissional. Têm em comum, a opinião de que a comunicação desempenha um papel fundamental para o sucesso da empresa e de que os colaboradores são os melhores «empreendedores do negócio», pois dão o seu melhor nas funções que desempenham porque se sentem fundamentais para a instituição. Tal como refere Filipa Prenda²⁷ a importância dada à motivação dos colaboradores

²⁶ Cfr. <http://www.publico.pt/economia/noticia/mais-de-metade-das-20-marcas-com-melhor-reputacao-em-portugal-sao-estrangeiras-1637521>. Obtido em 21 de outubro de 2014, às 02h16m.

Cfr.

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/saiba_quais_sao_as_marcas_com_melhor_reputacao_em_portugal.html. Obtido em 22 de outubro de 2014, às 20h12m.

Cfr. <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/quais-as-marcas-com-melhor-reputacao-em-portugal/>. Obtido em 22 de outubro de 2014, às 21h00m.

²⁷ Apêndice III.

é fulcral, “(...) *A empresa aposta muito na pessoa (...) e todas as que trabalham connosco têm muito orgulho na CH. (...) Tentamos envolvê-las (...) e a reputação interna está muito enraizada (...) elas dão a cara em todas as campanhas de publicidade que fazemos, vestem a camisola (...)*”.

João Delgado²⁸ afirma que, quando “(...) *a imagem positiva (...) assenta em vários fatores, tais como o facto de pertencer ao grupo Volkswagen, uma multinacional de referência em todo o mundo; à qualidade reconhecida dos seus produtos; uma imagem positiva da gestão da fábrica que confere credibilidade à organização; ao conjunto de valores partilhado por todos, que os levam a vestir a camisola pela empresa (...)*” o endomarketing irá repercutir-se positivamente no marketing exterior. Patricia Fernandes²⁹ reforça ainda que, quando uma empresa é “(...) *a melhor (...) para trabalhar (...)*” envolve, de verdade, os colaboradores. No caso da Microsoft isto manifesta-se com a compreensão para “(...) *com os problemas dos trabalhadores. Somos flexíveis porque não precisamos de estar fisicamente na empresa (...)*”, isto também faz parte da inovação e motivação para fazer mais e melhor. É curioso referir ainda como para Helena Santos³⁰, esta dinâmica entre motivação e envolvimento dos colaboradores acaba, por si só, por evidenciar uma cultura sedutora, ou seja, “*A imagem de uma organização é fundamental para o seu posicionamento e para a atracção dos recursos humanos certos (...)*”, o que por sua vez vai gerar sucesso. Trata-se portanto de uma correlação de causa efeito ao nível do posicionamento estratégico e Helena Santos declara ainda na sua entrevista, “(...) *Parece-me que se trata de um ciclo: uma organização com imagem favorável vai com certeza atrair mais clientes e mais investidores, pelo que mais disponibilidade financeira e mais oportunidades terá de levar a cabo novos projectos (...)*”. Ainda dentro desta lógica Patricia Fernandes assume “(...) *Atrair talento é a chave de sucesso (...)*”.

A aposta numa imagem sólida e de confiança é transversal em todos os testemunhos, pelo que, pode-se mesmo afirmar que esta é como que o *ex-libris*³¹ da política comunicacional, e hoje, está diretamente associada à continuidade e êxito das empresas. Esta evidência é consubstanciada pelas declarações de João Delgado quando afirma que, “(...) *Qualquer organização deve primar pela transmissão de uma imagem positiva e credível perante os seus vários stakeholders, trazendo retorno a vários níveis, designadamente*

²⁸ Apêndice VI.

²⁹ Apêndice V.

³⁰ Apêndice IV.

³¹ Aquilo que representa algo. Cfr. <http://www.priberam.pt/dlpo/ex-1%C3%ADbri>. Obtido em 01 de junho de 2015, às 20h32m.

financeiro e reputacional. (...)”. Enquanto ferramentas chaves na busca pelo sucesso “*(...) a reputação e a imagem da empresa tornou-se estratégica e fundamental (...)*”, uma garantia de que, “*(...) as empresas grandes nos vissem como especialistas excelentes naquilo que estávamos a fazer. Essa é a nossa missão: responsabilidade, excelência em tudo (...)*” afirma perentoriamente Filipa Prenda. Já Patricia Fernandes acredita que temos vindo a assistir a uma “*(...) transformação ímpar no posicionamento da Microsoft (...) A internet e o digital tornou-se quase que o padrão standard (...) Comunicar isto é muito difícil porque a revolução que hoje estamos a viver é muito similar à revolução industrial (...) O mundo está a mudar vertiginosamente (...)*” e isso exige que as empresas arranjem novas formas de se tornarem atrativas, tanto a nível interno como externo.

Cada vez mais a imagem seduz as pessoas, envolve-as. Chegámos a uma era em que, com toda a informação disponibilizada, os públicos-alvo têm poder para interferir, ainda que de forma indireta, na orientação da gestão das empresas. A opinião pública é avassaladora tanto para o bem como para o mal. Ora, mais vale empreender todas as medidas necessárias para que esta tendência seja vantajosa.

De facto, “*A gestão da imagem organizacional faz-se cada vez mais nos canais de comunicação online (...) neste momento são a estratégia mais relevante (...)*”, assim como “*(...) acções de responsabilidade social e acções de motivação de recursos humanos são também fundamentais para construir a imagem que queremos que a sociedade tenha da nossa organização(...)*” salienta Helena Santos. É este tipo de sinergia que existe na Microsoft afirma Patricia Fernandes, onde é perceptível que tudo “*(...) contribui para a reputação da marca. O trabalho de responsabilidade social. O embaixador que tem afinidade com a marca. Temos 14 milhões de euros em retorno positivo na área de imprensa, há um retorno muito superior ao investimento (...)*” e há que procurar o intercâmbio de valor da organização para os públicos e destes para a organização. É claro que isto não é tarefa fácil, nem linear, “*(...) Devido à constante mutação dos processos comunicacionais, (...) de socialização, das mudanças organizacionais e da responsabilidade social (...)*” pelo que em tempo oportuno “*(...) as relações públicas têm vindo a ser reconhecidas como facilitadores nas organizações (...) nas funções de apoio e resolução de problemas junto dos stakeholders (...) refere João Delgado, para quem “(...) É fundamental criar um plano de comunicação anual com antecedência traçando a estratégia, ações e mensagens necessárias para atingir os objetivos (...) de forma a assegurar uma boa reputação da empresa (...) uma equipa*

formada em gestão de crises que permite uma ação reativa imediata em caso de uma crise eminente (...)”.

E ainda que os gestores atuais só agora estejam “(...) *a reconhecer o poder das Relações Públicas na construção da marca. Precisam de fazer mais. Precisam de substituir a sua maneira de pensar do modo orientado para a publicidade pelo modo orientado para as RP (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 252), é óbvio que estes profissionais têm de gerir a imagem de forma a que se torne sinónimo de crescimento organizacional. Enfim, torná-la «na alma do negócio», leia-se, a ferramenta chave tendo em vista o sucesso.

Mas para tornar as instituições atrativas à comunidade, para além de comunicação é necessária ação. Na medida em que, sendo “(...) *A imagem organizacional (...)* a interpretação que cada um de nós e a sociedade constrói sobre uma empresa (...)”, como sublinha João Delgado, nada melhor que fazer da sua utilização “(...) *uma ferramenta de gestão (...)*” orientada para a “(...) *competitividade, ajudando a criar um conjunto de representações mentais nos vários públicos favoráveis e distintivos da empresa (...)*”. As atitudes devem primar por transmitir uma imagem dinâmica, de excelência e de respeito não só pelos concorrentes diretos mas também pelas pessoas. As ações de responsabilidade social, envolvimento com os colaboradores e disponibilidade para com os públicos, proporcionam visibilidade e mais importante ainda, confiança. E se “(...) *vivemos a era do consumismo em que a marca se subjugava à opinião, porque hoje em dia fazer opinião é fácil, afrontar uma marca também (...)*”, temos que inovar, alerta a porta-voz da Microsoft.

Não é por acaso que, afirmo que as Relações Públicas são a base da eficácia e eficiência, tanto no que se refere ao crescimento como à reputação empresarial. Senão vejamos, “(...) *a empresa mais referida pela comunicação social, no mundo, é a Microsoft. A Microsoft tem apenas 27 anos de vida, mas a marca Microsoft tornou-se já a segunda mais valiosa do mundo (...) vale 35 mil milhões de dólares (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 99). Aqui temos um bom exemplo de como, “(...) *Doses maciças de relações públicas construíram a marca (...)* O que constrói as marcas são as mensagens mediáticas. Quanto mais mensagens, mais favoráveis as mensagens, mais forte a marca (...)” (Idem, 2002, p. 100).

É ponto assente que, um planeamento de comunicação prévio será aliado íntimo do retorno a vários níveis, nomeadamente financeiro e de reconhecimento da marca. Note-se o exemplo da CH Business Consulting, num período em que Portugal passou por uma crise de instabilidade económica e financeira, esta foi uma empresa que viu o Grupo CH crescer e ganhar notoriedade. Quão habilidosamente a sua estratégia de comunicação foi implementada

que, “(...) a marca começou a aparecer muito e começámos a aproveitar esse capital e começámos a comunicar cada vez mais.(...) Somos a única empresa portuguesa que concorreu aos três tipos de prémios de cultura organizacional (...) há quatro anos que nós concorreremos e que ficamos sempre no top 10 (...). Isto chamou muito a atenção e foi assim que nós construímos a nossa marca e a nossa reputação (...)” salienta Filipa Prenda. Alinhada com esta visão está Helena Santos quando é perentória em afirmar que, “(...) Num mundo globalizado, a gestão da imagem de uma organização tornou-se mais importante que nunca, e a aposta em bons recursos capazes de gerir de forma satisfatória, consistente e profissional a reputação de uma marca são cada vez mais um investimento e não um custo. (...)”.

Em todas as entrevistas deduz-se que o sucesso é um objetivo transversal a todos e inerente às competências e planos estratégicos³² implementados. Com a realização desta análise, objetivou-se a descoberta dos núcleos de sentido que compõem o teor dos discursos expressos o que deu origem às várias interpretações enunciadas.

Em suma, todos os entrevistados acreditam que urge uma comunicação consistente e alinhada com o projeto e postura empresariais, em todos os canais. Ora, uma organização que alia às suas ações um bom plano de comunicação, subentende-se, um plano direto e coerente com uma imagem «transparente», tem associado a si uma notoriedade e prestígio indubitavelmente favoráveis. Isto vai com certeza atrair potenciais clientes, fidelizar os atuais e cativar o interesse dos *stakeholders* e possíveis investidores. Enfim, ambicionar a atuação em novos e ambiciosos projetos. As Relações Públicas têm assim o poder de promover a compreensão, seduzir a mente dos públicos-alvo, mediar as crises, obter resultados financeiros positivos, motivar os recursos humanos e construir «grandes» marcas. O epítome de liderar o processo que torna as boas empresas em excelentes.

Face à quantidade de informação coligida, sentiu-se necessidade de a organizar, numa lógica de providenciar um compêndio das ilações e ideias chave decorrentes deste tema. Nesse sentido, foi efetuada uma análise SWOT (ilustração 2), onde são evidenciadas as vulnerabilidades e vantagens respeitantes à dimensão estratégica das Relações Públicas no processo de *feedback* contínuo da imagem institucional, enquanto princípio de gestão.

³² Villafañe define este conceito como um instrumento que tem em vista “(...) o desenvolvimento de uma estratégia, orientado segundo o modelo de gestão que se define no projecto empresarial e que contém as directrizes concretas para a acção (procedimentos, meio envolvente e calendarização) (...)” (2008, p. 343).

		Forças	Fraquezas
		- Relações Públicas pró-ativas; - Reconhecimento positivo; - Difusão da cultura organizacional; - Competência; - Qualidade dos produtos/serviços; - Flexibilidade e versatilidade; - Comprometimento organizacional; - Altos níveis de comunicação.	- Relações Públicas apáticas; - Colaboradores desmotivados e sem competências; - Notoriedade limitada; - Pouca capacidade de comunicação; - Inexistência de plano de comunicação; - Forte hierarquização da empresa; - Falta de orientação estratégica.
Oportunidades	- Confiança na marca; - Colaboradores motivados; - Credibilidade da empresa; - Resultados positivos; - Fidelização de atuais públicos; - Liderança de mercado; - Procura dos serviços/produtos; - Desenvolvimento e retorno económico.	- Reforço da notoriedade; - Boas relações com os <i>stakeholders</i> e comunidade; - Participação em eventos, prémios, estudos e protocolos; - Produto/serviço inovador. - Conquista de novos públicos.	- Plano de comunicação prévio; - Motivação dos colaboradores; - Melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes; - Envolvimento e orgulho na empresa; - Atrair novos públicos; - Gestão alinhada com o projeto empresarial.
Ameaças	- Má Comunicação; - Crises; - Desconfiança; - Empresas concorrentes criam novas estratégias; - Instabilidade social e económica; - Perda de credibilidade e visibilidade; - Insucesso; - Declínio da procura.	- Investir num plano de comunicação; - Humanizar a organização; - Equipa de gestão de crises; - Política de transparência e coerência, - Novos segmentos de investimento; - Gestão eficaz e eficiente dos meios.	- Relações Públicas com altos níveis de comunicação; - Estratégias de envolvimento com os diferentes públicos; - Evidenciar transparência; - Atrair atuais e novos públicos; - Campanha de imagem positiva; - Canais de comunicação eficazes.

Ilustração 2 – Análise SWOT da dimensão estratégica da comunicação e imagem institucional como princípio de gestão

Fonte: Elaboração própria

Considerações finais

O desejo de compreender o fenómeno subjacente à Pp – “*Qual é a importância do papel das Relações Públicas na construção e gestão da imagem organizacional?*”, traduziu-se numa investigação que possibilita a compreensão das características holísticas e representativas desta temática. Tendo como móbil o domínio em epígrafe, foram desenvolvidas pesquisas atendendo às áreas de investigação que complementam as linhas do procedimento adotado.

Embora o compêndio dos resultados obtidos seja esclarecedor do domínio do conhecimento em observação, esta é uma temática que se ajuíza efémera, ou seja, em constante mutação e que exige uma atualização permanente. É com certeza um tema em que nada é concluído e se tivesse que o descrever numa expressão, seria: *varium et mutabile*³³.

O novo paradigma de gestão de uma «boa» imagem ainda é considerado de difícil realização e exige que os profissionais de Relações Públicas criem as oportunidades de diferenciação, troca de informações e projetos que expressem a sua capacidade de originar valor sob a perspetiva tradicional de confiança.

Já todos ouvimos o célebre adágio «o segredo é a alma do negócio», pese embora esta máxima esteja obsoleta, “*(...) na medida em que hoje se verifica que os negócios, só surgem e só se consolidam através de um intercâmbio livre de informações (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 46), é claro que a comunicação nem sempre foi valorizada ou reconhecida pela importância que realmente representa. Na era da modernidade e da comunicação, num contexto em que a tecnologia é disponibilizada e permite o rápido processamento de dados e a transformação desses dados em informações, prontas a serem usadas na tomada de decisões, é ponto assente que, “*(...) Sem a comunicação, hoje em dia é difícil criar uma marca (...). Com comunicação, o céu é o limite (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 107). Ora isto representa, uma oportunidade valiosa no processo de melhoria de imagem e altos níveis de competitividade.

Outro aspeto importante a ser considerado é que o mundo do trabalho mudou. Na «aldeia global e virtual» em que vivemos, as relações são diversas, as formas de obter informações são inúmeras e as crises inevitáveis. A chave para o sucesso é aliada íntima de um universo organizacional mutável e efémero, onde “*(...) a comunicação ganhou poder e importância considerável, pois a competitividade instaurada nos últimos anos, a busca da qualidade total e a emergente conscientização dos respectivos públicos, fizeram com que as*

³³ Locução latina que significa “diverso e mutável”. Cfr. <http://www.priberam.pt/dlpo/varium%20et%20mutabile>. Obtido em 30 de maio de 2015, às 19h30m.

organizações públicas e privadas vissem no processo de comunicação organizacional um instrumento de busca de credibilidade (...)” (Miranda e Silveira, 2002, p. 729). Esta nova era, exige uma reflexão a aspectos mais subtis, tais como: valores, emoção, carisma, pessoas, motivação, liderança, comunicação empresarial, cultura e reputação organizacionais (adstritas e consequentes). É indubitável que, a gestão da imagem colige a influência de inúmeras variáveis como nunca antes. Pelo que, essa gestão deve ser reforçada por meio de estratégias, algumas delas identificadas na análise SWOT (ilustração 2) efetuada.

Nunca se falou tanto em auditoria de imagem, campanhas de imagem, capital-imagem, concepção da *gestalt*³⁴ corporativa, identidade visual, gestão da comunicação ou gabinetes de imagem como durante a última década. As mudanças sociais e os acontecimentos políticos que ecoam um pouco por todo o mundo vieram reforçar a tendência para o culto da imagem, fosse ela individual, coletiva, organizacional, nacional ou internacional. Até então os gestores de empresas e organizações, tanto públicas como privadas, não davam a devida importância a esta dimensão organizacional.

Verdade seja dita, atualmente é inimaginável não associar a imagem de uma empresa diretamente à sua continuidade e sucesso. Ter uma imagem positiva consolidada, é necessário para transformar os colaboradores em verdadeiros «mediadores simbólicos» do projeto empresarial. Esta nova dinâmica torna imprescindível o papel das Relações Públicas em investigar e abordar os conceitos e processos de evolução das culturas organizacionais, as quais vêm sofrendo inúmeras mudanças. A sua demanda deve começar pela análise da imagem e identificação da identidade e cultura organizacionais, por forma a avaliar o seu reflexo perante distintos públicos e eventuais crises. Tal como antevê Villafañe (2008, p. 297) *“A ideia é tão simples quanto completa: o melhor escudo anticrise é uma Imagem Positiva (...)*” e pese embora isto não signifique uma proteção absoluta, uma coisa é certa, opera enquanto *“(...) elemento de moderação dos efeitos da crise uma vez desencadeada (...)*”.

Ninguém tem dúvidas que, ” (...) *O caminho para construir uma marca é através das relações públicas (...)* “ (Ries & Ries, 2002, p. 97). E isso, se outras razões não houvesse, bastava. Até porque, como declara Al Ries, *“(...) Os media são o campo de batalha. Um gestor (...) sem esperança de vencer a guerra das relações públicas está na mesma situação de um general que lança um ataque frontal contra um inimigo entrincheirado (...)*” (Ries & Ries, 2002, p. 114).

³⁴ Segundo Villafañe (2008, p. 341) *“(...) Existem múltiplas definições de gestalt (palavra alemã que significa forma). A mais simples pode ser «uma configuração não aleatória de estímulos» (...)*”.

Em vista do que foi dito, é imprescindível manter um elevado perfil de comunicação e “(...) *qualquer que seja o público em causa, o departamento de Relações Públicas deve veicular a verdade, de forma clara, precisa e concisa, para não suscitar dúvidas; deve estar sempre aberto a fornecer qualquer informação e a receber qualquer crítica (...)*” (Caetano e Rasquilha, 2005, p. 47). O reconhecimento é um objetivo transversal a qualquer organização, assim como um bom plano de comunicação é essencial para se gerir as mudanças, a cultura e o envolvimento com a opinião pública.

Qualquer um de nós associa as organizações à imagem que manifestam. Mas tão ou mais importante é compreender a sua cultura, aquilo que realmente são, a sua identidade e a reputação que possuem perante a sociedade e *stakeholders*. De facto, observamos organizações preocupadas em ter planos intensivos de comunicação interna e externa, em serem sustentáveis e a desenvolverem programas de responsabilidade social e ambiental. É interessante constatar como a imagem é tão, ou mais, relevante quanto os produtos/ bens ou serviços que a organização «produz», pois quer seja direta ou indiretamente, estes dois aspetos influenciam-se e criam sinergias mútuas.

Qualquer empresa tem como objetivo alcançar o sucesso, mas o que faz dela a melhor? O que a torna mesmo excelente? É neste âmbito que acredito que os profissionais de Relações Públicas e comunicação atuam. Ao liderarem o processo que torna as boas empresas em excelentes, ao estimularem altos níveis de motivação e confiança, ao induzirem um desenvolvimento assente num sublime perfil comunicativo, que seduza a mente dos públicos-alvo e satisfaça as expectativas da comunidade. E aqui torna-se importante realçar aquilo que muito simplesmente não pode ser ignorado. Nenhuma empresa, instituição ou organização poderá alcançar o sucesso sem levar a efeito o que designo, gestão comunicativa *ad hoc*³⁵. A qual, conforme os exemplos de sucesso patentes na amostra inquirida, tem o objetivo específico de causar um impacto poderoso no desempenho, constituir uma fonte de vantagem competitiva e induzir muito desejavelmente o sucesso e a confiança. Por fim, construir «grandes» marcas.

As organizações, à semelhança do que sucede com as pessoas, passam por inúmeras mudanças sendo que os aspetos relativos à gestão de imagem, integridade e confiança são transversais a todas. Da mesma forma que este é um denominador comum, também a necessidade de as Relações Públicas procurarem estratégias inovadoras para cenários de gestão cada vez mais complexos, deixa antever a importância destas «políticas» de

³⁵ Locução latina que significa “para isso”, ou “que se destina a um fim específico”. Cfr. <http://www.priberam.pt/dlpo/ad%20hoc>. Obtido em 30 de maio de 2015, às 22h13m.

comunicação como um dos maiores desafios, perante o novo barómetro de gestão tangível assente na ênfase da imagem. Não quero com isto dizer que, a competitividade passa somente por otimizar a política da imagem, isto seria insuficiente, mas antes todos os sistemas de gestão clássica e conjunto de políticas funcionais, apostando em uníssono na potencialização de todas as capacidades competitivas. Estas são «ferramentas» que mescladas com o organigrama e resultados da organização, se tornam na chave da «excelência».

Limitações da Investigação

Já Cícero dizia «quanto maiores são as dificuldades a vencer, maior será a satisfação» e embora ao longo da execução desta investigação tenham surgido limitações que, de certa forma, condicionaram a mesma, estas não suplantaram a satisfação de realizar uma investigação sobre um tema que verdadeiramente nos estimula e permite obter a compreensão real da temática.

A fase em que estes obstáculos se tornaram mais evidentes coincidiu, em primeira instância, com o momento em que após a seleção da amostra, foram formalizados os pedidos para realização das entrevistas. O interesse em compreender a realidade da imagem organizacional, ao nível das empresas que no panorama nacional se destacaram pelo «voto» de confiança dos portugueses segundo o estudo *RepTrak Pulse - Companies & Brands 2014*, no período compreendido entre outubro de 2013 e março de 2014, logrou-se infrutífero. Com exceção da *Microsoft* a maior parte das entidades constantes na lista do «top» 20, e que inicialmente se restringia ao «top» 10, das empresa/marcas que mais se destacaram neste estudo no domínio relativo ao nível de confiança, estima, admiração e respeito da opinião pública, não responderam quer aos pedidos, quer à insistência desses mesmos pedidos. Destacamos nomes como a Delta Cafés, a Nestlé, a Sumol Compal, a Vista Alegre, o Grupo Renascença | RFM, a Transportes Aéreos Portugueses | TAP, a *On Strategy*, a Vodafone, a Energias de Portugal | EDP, a Caixa Geral de Depósitos | CGD, a Luso e a Galp Energia, como aqueles que sequer responderam à solicitação de entrevista. Já a Renova, a Ikea e o Grupo Jerónimo Martins responderam negativamente ao pedido de realização de entrevistas, alegando indisponibilidade de agendamento de acordo com o limite temporal que estabeleci.

Numa segunda fase e no que concerne aos pedidos que se lograram positivos, a realização das entrevistas dependia da disponibilidade dos interlocutores, que por motivos de agenda profissional, raramente se revelou imediata. O facto de a entrevista aplicada ser de

natureza semi-estruturada, permitiu que em regra a obtenção das respostas fosse objetiva. Ainda que por vezes, os entrevistados proporcionassem o *feedback* numa índole de resposta aberta e com alguma liberdade, originando que em alguns momentos existisse uma grande quantidade de informação, suscetível de enviesamento, isto aumentou a dificuldade da tarefa referente à transcrição e análise dos dados.

O tratamento dos dados referentes às entrevistas realizadas também se revelou um desafio. A extensão das duas entrevistas realizadas *in loco* tornou o processo de transcrição extremamente moroso. Por outro lado e ainda que não comprometa a validade do estudo, a dimensão da amostra inquirida ficou muito aquém das expectativas. Seria com certeza aliciante efetuar um estudo mais representativo, de onde se retirassem um maior número de ilações e termos de comparação. É curioso como ao analisar um tema tão em voga e alvo de cada vez mais estudos, foram precisamente as empresas e marcas que «alegadamente» se distinguem em qualidades como a confiança, admiração e respeito da opinião pública, que não responderam sequer ao pedido de solicitação de entrevistas, que por sinal, pretendia aferir a preocupação dessas mesmas organizações no âmbito das atividades de Relações Públicas e consagração da imagem institucional.

Por ora, as limitações existentes para além de constituírem um desafio devem ser consideradas uma oportunidade, na medida em que, fazem parte da progressão natural do conhecimento e aprendizagem. E como o conhecimento é uma demanda sem fim, quiçá constituirão o «pilar» do saber e da humildade que, por ventura, nos induzirá futuramente no ímpeto de uma investigação adstrita e consequente.

Desafios para futuras investigações

Atendendo à máxima de que, “(...) *Nenhum estudo pode esgotar o assunto de que trata, algumas sugestões (...)*” são pertinentes para que futuramente existam “(...) *novas questões a explorar (...)*” (Reis, 2010, p. 117) . Neste ensejo, “(...) *não há investigador capaz de influenciar duradoura e profundamente as práticas sociais que não se imponha um incessante trabalho de autoformação (...)*” (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 248). Ora, deverá ser dado assente para todo o investigador que, independentemente da área sobre a qual incide a investigação, sempre existirá questões complementares a explorar, pelo que, embora aplique toda a acuidade científica, toda e qualquer investigação nunca poderá apresentar dados definitivos. Senti que ficaram por responder muitas outras questões, que não são

incluídas neste tema, pese embora tenham sido tomadas em consideração para futuras investigações.

Freud já dizia que, «o ser humano é escravo dos próprios desejos», ou seja, vive constantemente insatisfeito. Antes pelo contrário, considero essa constante insatisfação, de curiosidade e resiliência também elas constantes, aliadas à ambição e paixão de questionar e saber mais. Tudo constitui um processo de aprendizagem, tanto a nível pessoal como académico e sendo «o ser humano curioso por natureza», aplica o conhecimento obtido anteriormente em diferentes metodologias e investigações. E porque toda a investigação pode ser alvo de melhoria, devemos ter presente que as lacunas existentes são também elas positivas, na medida em que, podem servir de ponto de partida para pesquisas futuras. Seria interessante desenvolver um estudo, de forma a analisar como a imagem e reputação organizacional são importantíssimos ativos quer para prevenir, quer para minimizar efeitos e fazer face a eventuais crises. Outra sugestão que me parece digna de registo prende-se com o facto de encadear um estudo, precisamente, ao universo de empresas/marcas/organizações que sejam casos de sucesso a nível de consolidação da imagem organizacional mas que para além disso, se tenham destacado pela gestão positiva do *core business* em situações de crise. A observação destas características seria, com toda a certeza, um importante campo de análise por forma a permitir a observação das dinâmicas aplicadas, servindo de referência a seguir. Urge identificar a mudança do paradigma da gestão da imagem organizacional, sendo indispensável compreender ainda, o modo como a credibilidade e o valor da imagem são, não só, percecionados enquanto ativos de valor e retorno económico, mas também pela sociedade, tendo em conta como o comportamento humano é em si imprevisível.

Bibliografia

Livros e Artigos

AMARAL, Isabel (1997). *Imagem e Sucesso. Guia de protocolo para as Empresas*, 8ª Edição, Lisboa, Editorial Verbo.

ARGENTI, Paul A. (2006). *Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação*, 1ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.

AZEVEDO, Cátia (2013). *A Consultoria de Relações Públicas em Portugal: cenários e tendências*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

BARDIN, Laurence (2009). *Análise de Conteúdo*, 5ª Edição, Lisboa, Edições 70 Lda.

BARQUERO, José Daniel (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica*, 2ª Edição, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

BLACK, Caroline (2006). *Guia Prático do Profissional de RP: Relações Públicas*, 1ª Edição, Mem-Martins, Publicações Europa-América, Lda.

BROMLEY, D.B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

BYUN, Susana SooHyon (2010). *Online reputation. Management, atuação e engajamento das relações públicas na reputação corporativa online*, Especialização em Relações Públicas [policopiado], São Paulo, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

CAETANO, Joaquim e RASQUILHA, Luís (2005). *Gestão da Comunicação*, 2ª Edição, Lisboa, Quimera Editores.

CAIXETA, Carlos (2008). “Reputação Corporativa e Desempenho Econômico” in Dom (Fundação Dom Cabral), Série 7, Rio de Janeiro, pp. 8-14.

CAIXETA, Carlos *et al.* (2011). “Reputação corporativa e desempenho econômico - financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros” in Gestão.Org, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 1, N. 9, pp. 86 - 109.

CAPRIOTTI, Paul (1999). *Planificación Estratégica de La Imagem Corporativa*, Barcelona, Espanha: Editorial Ariel, S.A.

CASTELLS, Manuel e CARDOSO, Gustavo (2005). *Sociedade em rede: do Conhecimento à Acção Política*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.

- CHAVES, Norberto (2005). *La Imagem Corporativa*, Barcelona, Gustavo Gilli.
- COSTA, J. (1995) *apud* FARIAS, L. A. B. “Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto” in *XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação*, Salvador/BA.
- COSTA, Joan (2003). *Imagen Corporativa en El Siglo XXI*, 2ª Edição, Buenos Aires: La Crujía.
- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra, Almedina Editores.
- DUTERME, Claude (2008). *A Comunicação Interna na Empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa, Instituto Piaget.
- ECO, Umberto (2007). *Como se faz uma TESE em ciências Humanas*, 13ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- ESTEVES, João Pissarra (2003). *Ética da Comunicação e os Media Modernos*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009a). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência.
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009b). *Fundamentos e etapas dos processos de investigação*, 5ª Edição, Loures, Lusodidacta.
- GOMES, Duarte (1991). *Cultura Organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação*, Lisboa, Quarteto Editora.
- GOMES, Duarte (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*, Lisboa, Quarteto Editora.
- HILL, Manuela (2002). *Investigação por questionário*, 2.ª edição, Lisboa, Sílabo.
- JORGE, Nuno da Silva (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.
- KATZ, Bernard (1989). *Comunicação. Poder da empresa*, Lisboa, Clássica Editora.
- KOTLER, Philip e KARTAJAYA, Hermawan e SETIWAN, Iwan (2011). *Marketing 3.0: dos produtos e consumidores ao espírito humano*, Lisboa, Actual Editora.
- KUNSCH, Margarida Kroling (2002). *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*, 2ª Edição, São Paulo, Summus.
- KUNSCH, Margarida Kroling (2009a). *Relações Públicas - Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas*, 1ª Edição, São Paulo, Editora Saraiva.

KUNSCH, Margarida Kroling (Org.) (2009b). *Comunicação Organizacional - Vol. 2 - Linguagem, Gestão e Perspectivas*, 1ª Edição, São Paulo, Editora Saraiva.

LAMPREIA, J. Martins (1996). *Técnicas de comunicação: publicidade, propaganda e relações públicas*, 7ª Edição, Mem Martins, Europa-América.

LAMPREIA, J. Martins *et al.* (coordenação) (2003). *Gestão de Crise. Uma Perspetiva Europeia*, 1ª Edição, Lisboa, Hugin Editores, Lda.

LOPES, José Augusto Amaral (2006). *A Gestão de Crises*, Lisboa, Instituto Superior de Estudos Militares.

MENDES, António Marques (2012). *Do conceito de reputação à gestão da comunicação organizacional*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

MIRANDA, José e SILVEIRA, Joel (Org.) (2002). *As Ciências da Comunicação na Viragem do Século*, 1ª Edição, Lisboa, Vega Editores.

MORGAN, Garteh (1996). *Imagens da Organização*, 1ª Edição, São Paulo, Atlas.

PATO, Anabela da Cruz (2009). *O Papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea: nascimento, percurso e futuro da actividade*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Coimbra, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

PEREIRA, Kelly Gomes (2011). *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

POLITO, André Guilherme (2005). *Michaelis. Dicionário de sinónimos e antónimos*, 1ª Edição, Argentina, Indugraf S.A.

PORTER, Michael E. (1990). *Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um desempenho Superior*, 16ª Edição, Editora Campus Ltda.

QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição, Lisboa, Gradiva.

REGO, Arménio (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

REIS, Filipa Lopes dos (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha*, 1ª Edição, Lisboa, PACTOR – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

RICARDO, Daniel (2003). *Ainda bem que me pergunta*, 2ª Edição, Alfragide, Casa das Letras.

RIES, Al & RIES Laura (2002). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*, 2ª Edição, Casa das Letras, Cruz Quebrada.

ROSA, Mário (2006). *A Reputação na Velocidade do Pensamento - Imagem e Ética na Era Digital*, 1ª Edição, São Paulo, Geração Editorial.

ROSADO, David Pascoal (2011). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in *Proelium*, Série VII, n.º 1, Lisboa, Academia Militar, pp. 105 a 135.

ROSADO, David Pascoal (2014). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in *Relatório Detalhado de Actividade Profissional*, [policopiado], Mestrado em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar.

SCOTT, David Meerman (2008). *As novas regras de Marketing e Relações Públicas*, Porto, Porto Editora Lda.

SILVA, Pedro Ferreira da (2012). “A Crise” in: LARA, António de Sousa (coord.). Lisboa, Edições Pactor, Caos Urbano.

SOBREIRA, Rosa Maria Campos (2010). *Os Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*, Dissertação de Doutoramento, [policopiado], Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

SOTOMAYOR, Ana Maria *et al.* (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*, 2.ª Edição, Lisboa, Rei dos Livros.

TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão das organizações*, 2.ª Edição, Lisboa, Verlag Dashöfer.

VILLAFANE, Justo (1998). *Imagem positiva – Gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa, Edições Sílabo Gestão.

VILLAFANE, Justo; MÍNGUEZ, Norberto (1996). *Princípios de Teoria General de La Imagem*, Madrid, Edições Pirâmide.

WILCOX, Dennis L.; AULT, Philip H. e AGEE, Warren K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*, Nova Iorque, HarperCollins.

Sites Consultados

[Http://endomarketing.com/](http://endomarketing.com/)
[Http://grupoch.pt/chconsulting](http://grupoch.pt/chconsulting)
[Http://news.microsoft.com/pt-pt/missao/](http://news.microsoft.com/pt-pt/missao/)
[Http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/24/158](http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/24/158)
[Http://rr.sapo.pt/contactos.aspx](http://rr.sapo.pt/contactos.aspx)
[Http://www.biography.com/people/warren-buffett-9230729#video-gallery](http://www.biography.com/people/warren-buffett-9230729#video-gallery)
[Http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/what-pr](http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/what-pr)
[Http://www.crisisexperts.com](http://www.crisisexperts.com)
[Http://www.delta-cafes.pt/pt/contactos](http://www.delta-cafes.pt/pt/contactos)
[Http://www.galpenenergia.com/PT/agalpenenergia/os-nossos-negocios/Refinacao-Distribuicao/ARL/Refinacao/RefinariaSines/Paginas/ComunidadeResponsabilidadeSocial.aspx](http://www.galpenenergia.com/PT/agalpenenergia/os-nossos-negocios/Refinacao-Distribuicao/ARL/Refinacao/RefinariaSines/Paginas/ComunidadeResponsabilidadeSocial.aspx)
[Http://www.ikea.com/ms/pt_PT/customer_service/contactos.html](http://www.ikea.com/ms/pt_PT/customer_service/contactos.html)
[Http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/](http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/)
[Http://www.ipr.org.uk/](http://www.ipr.org.uk/)
[Http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/contactos-corporativos.aspx](http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/contactos-corporativos.aspx)
[Http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/saiba_quais_sao_as_marcas_com_melhor_reputacao_em_portugal.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/saiba_quais_sao_as_marcas_com_melhor_reputacao_em_portugal.html)
[Http://www.logosinstitute.net/](http://www.logosinstitute.net/)
[Http://www.myrenova.com/contactus](http://www.myrenova.com/contactus)
[Http://www.myvistaalegre.com/pt/t/Contacts_Corporate](http://www.myvistaalegre.com/pt/t/Contacts_Corporate)
[Http://www.nestle.com/](http://www.nestle.com/)
[Http://www.onstrategy.com.pt/o-que-fazemos.htm](http://www.onstrategy.com.pt/o-que-fazemos.htm)
[Http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0329.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0329.htm)
[Http://www.prismjournal.org/](http://www.prismjournal.org/)
[Http://www.reputationinstitute.com/about](http://www.reputationinstitute.com/about)
[Http://www.sociedadeagualuso.pt/pt/contactos.aspx](http://www.sociedadeagualuso.pt/pt/contactos.aspx)
[Http://www.sumolcompal.pt/contactos](http://www.sumolcompal.pt/contactos)
[Http://www.tapportugal.com/Info/pt/outros/contacte-nos](http://www.tapportugal.com/Info/pt/outros/contacte-nos)
[Http://www.theguardian.com/business/2011/mar/31/world-of-warren-buffett](http://www.theguardian.com/business/2011/mar/31/world-of-warren-buffett)
[Http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/](http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/)
[Https://empresa.nestle.pt/media](https://empresa.nestle.pt/media)
[Https://www.cgd.pt/](https://www.cgd.pt/)
[Https://www.edp.pt/pt](https://www.edp.pt/pt)
[Https://www.volkswagenautoeuropa.pt/empresa/quem-somos](https://www.volkswagenautoeuropa.pt/empresa/quem-somos)

Apêndices

Apêndice I – Caracterização dos Interlocutores

Apêndice I – Caracterização dos Interlocutores

Nome	Âmbito da atividade profissional	Função atual
Filipa Prenda	CH <i>Business Consulting</i>	Diretora de Comunicação
Helena Santos	Consultora Sénior Marketing Digital	Docência universitária e formação profissional.
Patrícia Fernandes	<i>Microsoft</i> Portugal	<i>Head of Public Relations, Central Marketing & Communication</i>
João Delgado	<i>Volkswagen</i> Autoeuropa	Diretor do Departamento de Comunicação, Sustentabilidade e Imagem Corporativa

Ilustração 3 – Tabela da Caracterização dos Interlocutores

Fonte: Elaboração própria

Apêndice II – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de orientação:

Tendo em conta os objetivos superiormente definidos, pretendemos aferir a importância estratégica que os gabinetes de Comunicação e Relações Públicas desempenham ao nível da gestão da comunicação, de modo a capacitar a imagem organizacional, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

Nesse sentido, consideramos importante identificar e compreender os conceitos subjacentes a este domínio, pelo que edificámos algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para uma organização?
2. Qual a estratégia institucional que considera mais relevante para a gestão da imagem organizacional?
3. Na sua opinião, quais são os principais fatores que permitem que as instituições se destaquem enquanto detentoras de uma imagem sólida e de segurança, capaz de suscitar confiança perante os atuais/potenciais clientes?
4. Na sua opinião, quais são os contributos decorrentes da estratégia de gestão da imagem organizacional, na concretização dos projetos empresariais?
5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*Apêndice III – Entrevista a Filipa Prenda - Diretora de Comunicação da CH |
Business Consulting*

GUIÃO DA ENTREVISTA N.º 1

Interlocutor: Filipa Prenda

Entrevistador: Élia Silva

Cargo: Diretora de Comunicação do Grupo CH | *Business Consulting*

Data: 13 de março de 2015

Hora: 10h00m

Local: Sede do Grupo CH, Edifício Taurus, em Lisboa.

Suporte: Presencial e gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

Tendo em conta os objetivos superiormente definidos, pretendemos aferir a importância estratégica que os gabinetes de Comunicação e Marketing desempenham ao nível da gestão da comunicação, de modo a capacitar a imagem organizacional, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

Nesse sentido, consideramos importante identificar e compreender os conceitos subjacentes a este domínio, pelo que edificámos algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para uma organização?

“(...) O grupo CH é um grupo de cinco empresas que fez sete anos este ano em janeiro e a reputação e a imagem da empresa tornou-se estratégica, a partir de 2010 e mais forte em 2012. E isto porque? A CH nasceu como um gabinete de contabilidade normalíssimo. A CH é a Carvalho & Henriques que era de marido e mulher, e no início da atividade era um normal ciclo de contabilidade e depois começou a prestar alguns serviços aos clientes que já tinham; na área da formação, da certificação da imagem (...), ou seja, nascemos CH contabilidade e depois nasceu a «hwl» que trabalha todos os sistemas de gestão da certificação, (...) na área da qualidade.

E depois os clientes que tinham necessidade de criar um estacionamento ou de criar um site ou coisas que tenham a ver com design, por isso nós contratámos um designer que começou a trabalhar mais com isto e depois, a partir daí, começou a ter mais clientes só dessa área, de onde nasceu a Montros & Companhia que é a nossa empresa de comunicação e design. Assim, aquele que era o core business da CH da contabilidade passou a denominar-se de CH Business Consulting que faz toda a gestão de recursos humanos das empresas. Isto para dizer que quando chegou a 2010, quando se começou a falar muito da crise, a CH como tinha nascido em Coimbra e é líder PME, ou seja, o segmento de mercado das PME'S estava conquistado, trabalhava muito com o mercado dos financiados. Ou seja, tudo o que é projetos financiados pela União Europeia e Estado estava garantido. (...) Com a mudança da economia nós começámos a ver que era um risco, continuarmos posicionados só para as PME's, porque sabíamos que muitas delas iam ficar pelo caminho e era um risco ficarmos só pelos financiados porque ainda não conhecíamos o código que está fora do Portugal 2020. Mas tínhamos a noção de toda a conjuntura e que havia muitos cortes a nível de financiamentos. E então decidimos passar para o mercado não financiado, ou seja, para empresas privadas e queríamos elevar a nossa fasquia para as grandes empresas nacionais e internacionais (...). Como disse nós eramos de Coimbra, sede em Coimbra e em Lisboa ninguém nos conhecia e o que fazíamos. As cidades como Lisboa e Porto não nos conheciam. Portanto, a reputação aqui em Lisboa tornou-se fundamental (...). A estratégia que nós desenhamos (não conheço mais nenhuma empresa que tenha optado por este tipo de estratégia mas que deu bastante resultado). Tínhamos que garantir que as empresas grandes nos vissem como especialistas excelentes naquilo que estávamos a fazer. Essa é a nossa missão: responsabilidade, excelência em tudo o que nós fazemos.”

2. Qual a estratégia institucional que considera mais relevante para a gestão da imagem organizacional?

“(...) E como é que nós conseguimos fazer isso? Era colocar os outros a falarem de nós, não só através dos jornais (...), através construção da reputação e da marca, através da nossa assessoria de imprensa, através de uma publicidade integrada, mas isso não é suficiente. Isto traz uma parte, a publicidade vale o que vale, os meios de comunicação procuram empresas com nome. Por isso era muito mais difícil, colocá-los a falar sobre nós... E a nossa estratégia foi concorrer a todos os prémios. Enviámos candidaturas a nível

nacional, nós começamos em 2010 a construir a estratégia, a preparar as nossas candidaturas, estudar todos os parâmetros que existiam ver como é que nós poderíamos melhorar internamente os nossos procedimentos para conseguir mostrar ao nível das grandes empresas e marcar a diferença. E em 2012 intensificámos a nossa aposta. Todos os anos costumamos denominar o ano da consagração, o ano da procuração e 2012 foi o ano da reputação, foi o ano da marca, foi no ano em que ganhámos todos os prémios a que concorremos (...). Como trabalhamos em várias “frentes”, achámos que não podíamos ganhar prémios só de uma nomeação, ou seja, só de mudança ou só de recursos humanos (...) tivemos que concorrer a todos os que tivessem a ver com a nossa área. Se for ao nosso site está lá toda a nossa área de liderança, desde posicionamento económico, design, comunicação interna e externa, branding, cultura organizacional (...). O facto de nós ganharmos estes prémios todos, os jornalistas começaram a procurar-nos para perceber qual era a nossa diferença, porque é que nós estávamos em todos os prémios?

As empresas que concorriam também aos prémios começaram a ver-nos a subir a palco (...) não havia categoria nenhuma que nós concorrêssemos que não ganhássemos (...) e isso chamou muito a atenção (...) e a marca começou a aparecer muito e começámos a aproveitar esse capital e começámos a comunicar cada vez mais. A nossa estratégia de comunicação e publicidade ficou alinhada com prémios que tínhamos ganhado, a estratégia de assessoria de imprensa (...) era associada a prémios que tínhamos ganhado. Começámos a abrir as portas, ou seja, todos os jornalistas se quisessem podiam ir às nossas instalações para atestar aquilo que estávamos a falar. Somos a única empresa portuguesa que concorreu aos três tipos de prémios de cultura organizacional (...) há quatro anos que nós concorremos e que ficamos sempre no top 10 (...). Isto chamou muito a atenção e foi assim que nós construímos a nossa marca e a nossa reputação. (...) Neste momento temos cerca de 95 prémios, continuamos a concorrer e continuamos a pontuar. Agora tornou-se uma forma de nós organizarmos as coisas internamente (...) e isto em termos de estratégia da imagem é fundamental (...).”

3. Na sua opinião, quais são os principais fatores que permitem que as instituições se destaquem enquanto detentoras de uma imagem sólida e de segurança, capaz de suscitar confiança perante os atuais/potenciais clientes?

“(...) Os prémios são muito importantes mas temos de corresponder à exigência do cliente. Testamos com os nossos colaboradores os produtos. Nós temos um protótipo de satisfação dos clientes, ou seja, todos os clientes que trabalham connosco (...) eles avaliam o nosso trabalho, e, no momento, o grau de satisfação dos clientes é um bom nível há já algum tempo, temos como mínimo de excelência o valor de 15, numa escala de 0 a 20. Mas para nós internamente um 15 é o que nos posiciona como excelente, temos esse objetivo cumprido e é daquelas coisas que nós temos de garantir, ou seja, que o cliente fique satisfeito com o trabalho que fazemos. Os clientes procuram-nos pelo facto de nós sermos “fora da caixa”, por termos ideias muito diferentes daquilo que eles costumam encontrar no mercado. Nós somos muito criativos, somos muito transparentes, muito ágeis, somos muito divertidos, fazemos tudo ao contrário do que vem nos livros e, por isso, sentimo-nos mais confortáveis para fazer aquilo que tem de ser feito. O importante é no fundo o relatório de contas, duplicar a faturação, temos de ser lucrativos, aumentar o número de clientes. De um ano para o outro crescemos 50% a nível de faturação, o que mostra que estas atividades estão a resultar. Os resultados falam por si, somos diferentes e os clientes ficam satisfeitos e aumentámos a faturação, tentámos fugir ao tradicional ao inovar (...)”.

4. Na sua opinião, quais são os contributos decorrentes da estratégia de gestão da imagem organizacional, na concretização dos projetos empresariais?

“(...) Analisamos (...) o reconhecimento da marca interna e externamente. Ou seja, os resultados do reconhecimento (...) tanto para os clientes como para os colaboradores. Para os colaboradores é um orgulho imenso trabalhar numa empresa com a reputação como esta. Preocupam-nos muito com as nossas pessoas, queremos muito que sejam felizes, quanto mais felizes estiverem, mais empenhadas estão e a sua entrega será maior. A empresa aposta muito na pessoa (...) e todas as que trabalham connosco têm muito orgulho na CH. E esta aposta nos prémios contribui para essa felicidade, pois as pessoas trabalham nos projetos e elas próprias vão lá receber o reconhecimento. Tentamos envolvê-las (...) e a reputação interna está muito enraizada (...) e elas dão a cara em todas as campanhas de publicidade que fazemos, vestem a camisola (...).

Para fora (...), estamos onde queremos e como queremos, com os clientes que queremos (...). Já não temos aquela preocupação de não sermos uma empresa de Coimbra e que está em Lisboa (...). Neste momento, já fazemos uma avaliação interna e externa e já

pensamos em todos os pontos necessários para os prêmios. Temos uma forma mais sistemática para colocar os projetos em curso, é tornar o projeto possível para concorrer. O que é certo, é que em 2012 ninguém nos conhecia e hoje em dia são as grandes marcas que nos procuram.

A nível externo (...), há imensos estudantes que nos procuram para fazer estudos connosco, há imensos seminários e congressos que nos chamam, para conhecer as nossas estratégias, o nosso posicionamento e a forma como nós trabalhamos a motivação, o envolvimento e a Gestão de Recursos Humanos. A campanha de comunicação e esta estratégia permite-nos aparecer no “mapa”, dar nome ao grupo, que até então ninguém sabia, o que era o grupo CH e posicionarmo-nos onde queremos, que é onde estamos agora. Basta sonhar e concretizar. Por isso, é que estamos a apostar na globalização (...).

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“(...) Eu fui consultora durante muito tempo numa agência de comunicação (...). O meu percurso é o normal de quem se seguiu jornalismo, fui jornalista durante uns anos, passei para assessora de imprensa. E posso dizer que esta empresa só tem este sucesso por ter um CEO que acredita nas pessoas e que aposta na comunicação, porque se não, as coisas não ficam alinhadas. O nosso CEO tem uma mente brilhante, uma visão fora do normal, porque na maior parte das empresas as lideranças são muito chefias, na ótica do patrão, não partilham conhecimento e não se aproximam das pessoas e isto são mitos, são empresas do século passado que perdem imenso com isso. Porque quanto mais envolvidas as pessoas estiverem, quanto mais souberem sobre a empresa. (...) O colaborador tem de sentir que a empresa também é dele mas isto só é possível com lideranças fortes (...).

Tem de ser um envolvimento que faça com que o colaborador tenha uma voz ativa na empresa, só assim, é possível com que a pessoa tente fazer tudo por aquela que tem como sua própria empresa. Temos 120 pessoas, se eu lhes perguntar as suas ideias para melhorar a empresa. É muito mais fácil progredir, porque são ideias que ajudam muito quem está a liderar e depois é só ver e escolher as melhores ideias e, assim, as pessoas sentem-se muito mais valorizadas e reconhecidas porque foi uma ideia sua que passou à frente e que está a acontecer porque “eu” contribui (...).

Apêndice IV – Entrevista a Helena Santos - Consultora Sênior Marketing Digital

GUIÃO DA ENTREVISTA N.º 2

Interlocutor: Helena Santos

Entrevistador: Élia Silva

Cargo: Consultora Sénior Marketing Digital

Data: 30 de março de 2015

Hora: 13h28m

Local:

Suporte: Via e-mail

Preâmbulo de orientação:

Tendo em conta os objetivos superiormente definidos, pretendemos aferir a importância estratégica que os gabinetes de Comunicação e Marketing desempenham ao nível da gestão da comunicação, de modo a capacitar a imagem organizacional, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

Nesse sentido, consideramos importante identificar e compreender os conceitos subjacentes a este domínio, pelo que edificámos algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para uma organização?

“A imagem de uma organização é fundamental para o seu posicionamento e para a atracção dos recursos humanos certos para aquela que é a cultura organizacional. A definição da imagem da organização vai permitir ainda ter guidelines importantes para a construção dos materiais de comunicação nos vários canais, online e offline.”

2. Qual a estratégia institucional que considera mais relevante para a gestão da imagem organizacional?

“A gestão da imagem organizacional faz-se cada vez mais nos canais de comunicação online, sobretudo nos social media. Parece-me que neste momento são a estratégia mais relevante. Contudo, acções de responsabilidade social e acções de motivação de recursos humanos são também fundamentais para construir a imagem que queremos que a sociedade tenha da nossa organização.”

3. Na sua opinião, quais são os principais fatores que permitem que as instituições se destaquem enquanto detentoras de uma imagem sólida e de segurança, capaz de suscitar confiança perante os atuais/potenciais clientes?

“

- a. *Comunicação consistente e profissional em todos os canais*
- b. *Recursos humanos satisfeitos e que passam a palavra dessa satisfação*
- c. *Resultados financeiros satisfatórios*
- d. *Comunicação de crise e Relações públicas eficazes”*

4. Na sua opinião, quais são os contributos decorrentes da estratégia de gestão da imagem organizacional, na concretização dos projetos empresariais?

“Parece-me que se trata de um ciclo: uma organização com imagem favorável vai com certeza atrair mais clientes e mais investidores, pelo que mais disponibilidade financeira e mais oportunidades terá de levar a cabo novos projectos.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Num mundo globalizado, a gestão da imagem de uma organização tornou-se mais importante que nunca, e a aposta em bons recursos capazes de gerir de forma satisfatória, consistente e profissional a reputação de uma marca são cada vez mais um investimento e não um custo. Na difícil economia que vivemos a tendência é cortar nestes alegados custos, porém a médio prazo se perceber que as empresas que desinvestem na sua comunicação acabam por sucumbir ou perder quota de mercado.”

*Apêndice V – Entrevista a Patrícia Fernandes - Head of Public Relations, Central
Marketing & Communication of Microsoft Portugal*

GUIÃO DA ENTREVISTA N.º 3

Interlocutor: Patrícia Fernandes

Entrevistador: Élia Silva

Cargo: *Head of Public Relations, Central Marketing & Communication of Microsoft Portugal*

Data: 24 de abril de 2015

Hora: 09h30m

Local: Sede da *Microsoft Portugal*, Parque das Nações, em Lisboa

Suporte: Presencial e gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

Tendo em conta os objetivos superiormente definidos, pretendemos aferir a importância estratégica que os gabinetes de Comunicação e Marketing desempenham ao nível da gestão da comunicação, de modo a capacitar a imagem organizacional, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

Nesse sentido, consideramos importante identificar e compreender os conceitos subjacentes a este domínio, pelo que edificámos algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para uma organização?

“(...) O patamar em que a Microsoft está, é obviamente diferente, por exemplo, dos que se colocam como concorrentes diretos da Microsoft, talvez (...) a Google (...). Mas talvez a Google seja o melhor exemplo. O Google porque a Microsoft é exatamente diferente. (...) O Google cresceu nesta era da internet digital com um brand fortíssimo ligado ao motor de busca e tem construído toda uma oferta que hoje é vastíssima, e que é um motor de busca que se acede através do browser, ou seja, não tem existência física.

A Microsoft há 40 anos obviamente que não podia ser assim. A âncora da Microsoft é um sistema operativo Windows, mas aquilo que tem vindo a acontecer nos últimos anos,

sobretudo na última década é uma transformação ímpar no posicionamento da Microsoft e o que ela faz (...).

(...) A Microsoft durante 30 anos fez um sistema operativo, ferramentas de produtividade e gestão de empresas, de gestão de infraestruturas. Chegou a uma certa altura que o mundo mudou. A internet e o digital tornou-se quase que o padrão standard. A Microsoft hoje em dia é uma empresa de serviços via Cloud em mobilidade, ou seja, com a possibilidade de dar às pessoas ferramentas de produtividade que lhes permite fazer mais em qualquer lugar, em qualquer altura e a partir de quaisquer dispositivos com exatamente a mesma experiência e credibilidade. Por isso, é que produto chave da Microsoft como o Windows vai correr no telemóvel, sobretudo com a chegada do Windows 10 vai correr no tablet, no pc, no desktop, na consola de jogos e portanto sempre com a mesma experiência. Eu posso aceder aos meus documentos quer eles estejam gravados no disco rígido do computador ou através da Cloud e a Cloud é talvez a maior caracterização do que é a estratégia da Microsoft. Ela é hoje um construtor de soluções de produtividade para funcionar na Cloud. Comunicar isto é muito difícil porque a revolução que hoje estamos a viver é muito similar à revolução industrial que nos parece uma coisa quase absurda, porque a revolução industrial foi a primeira grande revolução tecnológica (...).

(...) Por exemplo, o Hotmail tem 17 anos e foi o primeiro serviço cloud que existiu no mercado. Isto faz com que a mudança interna seja grande, este é um período de grande ajuste, porque todas as revoluções exigem mudança e têm um grande impacto nas pessoas e na maneira como nós comunicamos o reposicionamento que estamos a fazer. Nas pessoas, porque exige competências novas, porque há muitas pessoas que não conseguem se adaptar. A maneira como vemos a faturação é muito diferente, porque a forma como vemos as coisas é muito diferente (...).

(...) Antigamente, os licenciamentos com as empresas eram previsíveis, não havia grandes alterações aos contratos. Com a Cloud, o cliente só paga quando usa. Isto significa que a Microsoft já não tem a previsibilidade que tinha antes, agora com a Cloud há que trabalhar com o cliente, depois dele assinar os contratos. Isto é uma diferença muito grande para uma empresa que tem 40 anos e que nasceu num mundo completamente diferente.

O que acontece é que as empresas que eram nossas clientes, hoje são nossas concorrentes e as concorrentes são agora competidores.

O mundo está a mudar vertiginosamente (...).”

2. Qual a estratégia institucional que considera mais relevante para a gestão da imagem organizacional?

“(...) Como é que nós comunicamos isto tudo? Em primeiro lugar somos uma empresa internacional, as decisões estão nos EUA e baseiam-se na capacidade de gestão e comunicação da marca de um produto, (...) com a imprensa e que englobam tudo o que é tecnológico e depois tudo o que é o marketing e a comunicação globais. O facto de a Microsoft estar presente em todas as feiras de relevo de tecnologia (...) ajuda a comunicar o que é a evolução daquilo que temos para oferecer. Depois temos os nossos próprios eventos globais. Temos mais de 50 eventos por mês que são eventos âncora, temos conferências de programadores, temos fóruns para clientes para cada uma das áreas de negócio.

Visamos os executivos de topo, os CEO's como é o caso do fundador, Bill Gates, para forjar protocolos de cooperação, que normalmente não eram de índole comercial, (...) com os Governos de cada país para o desenvolvimento das tecnologias de informação nesses países. Temos também uma área muito importante que é o desenvolvimento de um conjunto de atividades que não têm nenhum retorno financeiro, económico ou comercial direto, mas que tem como objetivo trabalhar o mercado a longo prazo e numa ótica de desenvolvimento, na tentativa de fomentar a formação em novas tecnologias das novas gerações. É uma visão para o futuro também poder garantir que a tecnologia não está só acessível a quem pode pagar, mas para que seja acessível a todos, mesmo aos mais desfavorecidos. Estas são formas indiretas de vendas (...).

(...) Atualmente temos cerca de 3 000 parceiros em Portugal. Nós em Portugal, temos 300 milhões de euros investidos no país para assegurar que nas escolas e no ensino todos tenham acesso à informação tecnológica. Investimos 150.000 milhões em modernização de empresas em software que se dá gratuitamente, em serviços que não se cobram. São meio milhão de alunos com estas ofertas. Estamos, portanto, a gerar riqueza para o país (...).”

3. Na sua opinião, quais são os principais fatores que permitem que as instituições se destaquem enquanto detentoras de uma imagem sólida e de segurança, capaz de suscitar confiança perante os atuais/potenciais clientes?

“(...) Em Portugal, nós revendemos soluções tecnológicas da Microsoft, o que faz com que (...) sejam cerca de 45 000 pessoas que trabalham direta e indiretamente com

peessoas. Trabalhamos com cerca de 20% do PIB tecnológico. É importante porque damos emprego indireto a estas pessoas todas. Temos a nossa capilaridade e a possibilidade de trabalhar com empresas locais. Nós lançamos um produto internacional com um toque nacional. Nós trabalhamos com as empresas portuguesas para que o mercado possa sentir que é global mas que tem um toque local, isto tudo começa com algo simples que é ter os produtos na língua local (...).

(...) Temos várias técnicas, as “media relations”, que ocupam a maior parte da percentagem que nós usamos e a imprensa, “bloggers” e toda a “social media” que está a surgir. São estes canais complementares de comunicação que nos aproximam nomeadamente dos clientes. Hoje em dia, nós vivemos a era do consumismo em que a marca se subjugou à opinião, porque hoje em dia fazer opinião é fácil afrontar uma marca também (...).”

4. Na sua opinião, quais são os contributos decorrentes da estratégia de gestão da imagem organizacional, na concretização dos projetos empresariais?

“(...) Somos a melhor empresa para trabalhar porque somos compreensivos com os problemas dos trabalhadores. Somos flexíveis porque não precisamos de estar fisicamente na empresa. Não se trabalha menos mas há soluções mais acessíveis a trabalharem melhor.

As táticas de marketing são segmentadas. Visamos a tática de experimentação do produto, visamos o “sampling”, licença de teste, viagens de jornalistas internacionais, fomentação de entrevistas, influenciadores, embaixadores, parcerias. Tudo isto contribui para a reputação da marca. O trabalho de responsabilidade social. O embaixador que tem afinidade com a marca. Temos 14 milhões de euros em retorno positivo na área de imprensa, há um retorno muito superior ao investimento (...).”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“(...) Atrair talento é a chave de sucesso (...).”

*Apêndice VI – Entrevista a João Delgado - Diretor do departamento de comunicação,
sustentabilidade e imagem corporativa Volkswagen Autoeuropa*

GUIÃO DA ENTREVISTA N.º 4

Interlocutor: João Delgado

Entrevistador: Élia Silva

Cargo: Diretor do Departamento de Comunicação, Sustentabilidade e Imagem Corporativa da *Volkswagen Autoeuropa*

Data: 27 de abril de 2015

Hora: 09h10m

Local:

Suporte: Via *e-mail*

Preâmbulo de orientação:

Tendo em conta os objetivos superiormente definidos, pretendemos aferir a importância estratégica que as Relações Públicas desempenham ao nível da gestão da comunicação, de modo a capacitar a imagem organizacional, tendo em atenção as mudanças e a complexidade da envolvente em que operam.

Nesse sentido, consideramos importante identificar e compreender os conceitos subjacentes a este domínio, pelo que edificámos algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

Questões:

1. Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para uma organização?

“As organizações da era atual são definidas pelas relações com os outros, sejam pessoas, países, outras organizações ou grupos. Um contato planeado e preparado com o outro ajuda a organização a concretizar a sua missão e atingir os seus objetivos.

Qualquer organização deve primar pela transmissão de uma imagem positiva e credível perante os seus vários stakeholders, trazendo retorno a vários níveis, designadamente financeiro e reputacional. Também as vendas são influenciadas pela imagem construída pelo que a sua gestão e manutenção é condição indispensável para a continuidade e o êxito estratégico da empresa.”

2. Qual a estratégia institucional que considera mais relevante para a gestão da imagem organizacional?

“Devido à constante mutação dos processos comunicacionais, laborais, de produção, de socialização, das mudanças organizacionais e da responsabilidade social, as relações públicas têm vindo a ser reconhecidas como facilitadores nas organizações e nas sociedades nas funções de apoio e resolução de problemas junto dos stakeholders.

É fundamental criar um plano de comunicação anual com antecedência traçando a estratégia, ações e mensagens necessárias para atingir os objetivos com que a empresa se compromete de forma a assegurar uma boa reputação da empresa. Paralelamente, dispomos de uma equipa formada em gestão de crises que permite uma ação reativa imediata em caso de uma crise eminente.”

3. Na sua opinião, quais foram os principais fatores que permitiram que a instituição se destacasse enquanto detentora de uma imagem sólida e de segurança, capaz de suscitar confiança perante os atuais/potenciais clientes?

“A imagem organizacional é, em geral, a interpretação que cada um de nós e a sociedade constrói sobre uma empresa, com base num sistema de valores, atribuindo-lhe características distintivas. Assim, a imagem não é da organização é do público que a percebe. Nesse sentido, é de salientar que a imagem positiva da fábrica de Palmela assenta em vários fatores, tais como o facto de pertencer ao grupo Volkswagen, uma multinacional de referência em todo o mundo; à qualidade reconhecida dos seus produtos; uma imagem positiva da gestão da fábrica que confere credibilidade à organização; ao conjunto de valores partilhado por todos que os levam a vestir a camisola pela empresa e que a elogiam nos seus círculos; à postura imparcial da empresa (que mantém desde o seu início) quer seja em relação a posições partidárias ou religiosas e em geral à coerência do seu discurso e respetivas ações.”

4. Na sua opinião, quais são os contributos decorrentes da estratégia de gestão da imagem organizacional, na concretização dos projetos empresariais?

“Hoje em dia, evidencia-se a possibilidade de utilização da imagem como uma ferramenta de gestão, capaz de orientar o processo de aproximação da organização com os seus públicos. Desta forma, a imagem pode ser considerada como um fator de competitividade, ajudando a criar um conjunto de representações mentais nos vários públicos favoráveis e distintivos da empresa.”

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não.”

Apêndice VII – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 1

Apêndice VII – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 1

Interlocutor	Pergunta 1 - Qual é a importância estratégica da imagem organizacional para uma organização?	Ideias Centrais
Filipa Prenda	<i>“(…) a reputação e a imagem da empresa tornou-se estratégica (…); “(…) a reputação (…) tornou-se fundamental (…). Tínhamos que garantir que as empresas grandes nos vissem como especialistas excelentes naquilo que estávamos a fazer. Essa é a nossa missão: responsabilidade, excelência em tudo o que fazemos (…)”</i>	A reputação e a imagem organizacional são estratégicas; excelência; responsabilidade.
Helena Santos	<i>“(…) A imagem de uma organização é fundamental para o seu posicionamento e para a atracção dos recursos humanos certos (…). A definição da imagem da organização vai permitir (…) guidelines importantes para a construção dos materiais de comunicação (…)”</i>	A imagem é fundamental para o posicionamento e atracção dos melhores recursos humanos; comunicação permanente em diferentes meios e canais.
Patrícia Fernandes	<i>“(…) O patamar em que a Microsoft está, é obviamente diferente, por exemplo, dos que se colocam como concorrentes diretos (…); “(…) mas aquilo que tem vindo a acontecer nos últimos anos, (…) é uma transformação ímpar no posicionamento da Microsoft (…); “(…) o mundo mudou (…), A internet e o digital tornou-se quase que o padrão standard (…); “(…) Comunicar isto é muito difícil porque a revolução que hoje estamos a viver é muito similar à revolução industrial (…); “(…) O mundo está a mudar vertiginosamente (…).”</i>	O mundo mudou e a última década é vertiginosa; a Microsoft acompanha essas mudanças com um novo posicionamento; a internet e o digital são o futuro; a comunicação tem de acompanhar estas mudanças; vive-se uma revolução tecnológica e comunicacional.
João Delgado	<i>“(…) As organizações da era atual são definidas pelas relações com os outros (…); “(…) Qualquer organização deve primar pela transmissão de uma imagem positiva e credível perante os (…) stakeholders, trazendo retorno a vários níveis, designadamente financeiro e reputacional. (…)”</i>	As organizações atualmente definem-se pelas relações com os stakeholders; é essencial primar pela transmissão de uma imagem positiva e credível; esta aposta traz retorno a nível da reputação e financeiramente.

Ilustração 4 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 1

Fonte: Elaboração própria

Apêndice VIII – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 2

Apêndice VIII – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 2

Interlocutor	Pergunta 2 - Qual a estratégia institucional que considera mais relevante para a gestão da imagem organizacional?	Ideias Centrais
Filipa Prenda	<i>“(…) E como é que nós conseguimos fazer isso? Era colocar os outros a falarem de nós, não só através dos jornais (...), através construção da reputação e da marca (...) os meios de comunicação procuram empresas com nome (...); “(…) 2012 foi o ano da reputação, foi o ano da marca, foi no ano em que ganhámos todos os prémios a que concorremos (...); “(…) a marca começou a aparecer muito e começámos a aproveitar esse capital e começámos a comunicar cada vez mais.(…)”; “(…) Somos a única empresa portuguesa que concorreu aos três tipos de prémios de cultura organizacional (...) há quatro anos que nós concorremos e que ficamos sempre no top 10 (...). Isto chamou muito a atenção e foi assim que nós construímos a nossa marca e a nossa reputação (...)”</i>	Construção da reputação e da marca; meios de comunicação procuram empresas com nome; ano da reputação; ano da marca; o retorno económico da imagem positiva originou mais comunicação; cultura organizacional.
Helena Santos	<i>“(…) A gestão da imagem organizacional faz-se cada vez mais nos canais de comunicação online (...) neste momento são a estratégia mais relevante.(...); “(…) acções de responsabilidade social e acções de motivação de recursos humanos são também fundamentais para construir a imagem que queremos que a sociedade tenha da nossa organização (...)”</i>	A gestão da imagem organizacional faz-se cada vez mais <i>online</i>; estratégia de imagem é fundamental; responsabilidade social e motivação de recursos humanos também.
Patrícia Fernandes	<i>“(…) Como é que nós comunicamos isto tudo? Em primeiro lugar somos uma empresa internacional, as decisões estão nos EUA e baseiam-se na capacidade de gestão e comunicação da marca de um produto, (...) com a imprensa e que englobam tudo o que é tecnológico e depois tudo o que é o marketing e a comunicação globais</i>	Comunicação tanto a nível nacional como internacional, interno e externo; gestão e comunicação da marca; marketing e comunicação global; relações com os media; protocolos de cooperação; grande investimento em atividades de responsabilidade social gera um retorno ainda maior.

	(...); “(...) os executivos de topo, os CEO’s como é o caso do fundador, Bill Gates, para forjar protocolos de cooperação (...) com os Governos de cada país (...). Temos também uma área muito importante que é o desenvolvimento de um conjunto de atividades que não têm nenhum retorno financeiro, económico ou comercial direto, mas que tem como objetivo trabalhar o mercado a longo prazo e numa ótica de desenvolvimento, na tentativa de fomentar a formação em novas tecnologias das novas gerações. É uma visão para o futuro também poder garantir que a tecnologia não está só acessível a quem pode pagar, mas para que seja acessível a todos, mesmo aos mais desfavorecidos (...); (...) Estamos, portanto, a gerar riqueza para o país (...).”	
João Delgado	“(...) Devido à constante mutação dos processos comunicacionais, laborais, de produção, de socialização, das mudanças organizacionais e da responsabilidade social, as relações públicas têm vindo a ser reconhecidas como facilitadores nas organizações (...) de apoio e resolução de problemas junto dos stakeholders (...); “(...) É fundamental criar um plano de comunicação anual (...), ações e mensagens necessárias para atingir os objetivos (...) de forma a assegurar uma boa reputação da empresa (...) uma equipa formada em gestão de crises que permite uma ação reativa imediata em caso de uma crise eminente (...).”	Constante mutação dos processos comunicacionais, da realidade organizacional e responsabilidade social; Relações Públicas são essenciais nas funções de apoio e resolução de problemas junto dos stakeholders; plano de comunicação é fundamental; assegurar boa reputação da empresa; equipa formada em gestão de crises; ação reativa perante eventuais crises.

Ilustração 5 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 2

Fonte: Elaboração própria

Apêndice IX – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 3

Apêndice IX – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 3

Interlocutor	Pergunta 3 - Na sua opinião, quais são os principais fatores que permitem que as instituições se destaquem enquanto detentoras de uma imagem sólida e de segurança, capaz de suscitar confiança perante os atuais/potenciais clientes?	Ideias Centrais
Filipa Prenda	<i>“(…) temos de corresponder à exigência do cliente (…); “(…) Os clientes procuram-nos pelo facto de (….) termos ideias muito diferentes daquilo que eles costumam encontrar no mercado. Nós somos muito criativos, somos muito transparentes, muito ágeis, somos muito divertidos, fazemos tudo ao contrário do que vem nos livros (…); “(…) tentámos fugir ao tradicional ao inovar (…)”</i>	Urge corresponder à exigência do cliente; criatividade; transparência; inovação.
Helena Santos	<i>“(…) Comunicação consistente (…); “(…) Recursos humanos satisfeitos (..); “(…) Resultados financeiros satisfatórios (…); “(…) Comunicação de crise e Relações públicas eficazes (…)”</i>	Comunicação credível; recursos humanos satisfeitos; resultados financeiros satisfatórios; comunicação de crise e Relações Públicas eficazes.
Patrícia Fernandes	<i>“(…) Em Portugal, nós revendemos soluções tecnológicas da Microsoft, o que faz com que (….) sejam cerca de 45 000 pessoas que trabalham direta e indiretamente com pessoas. Trabalhamos com cerca de 20% do PIB tecnológico (…); “(…) Temos a nossa capilaridade e a possibilidade de trabalhar com empresas locais. Nós trabalhamos com as empresas portuguesas para que o mercado possa sentir que é global mas que tem um toque local (…); “(…) Temos várias técnicas, as “media relations”, que ocupam a maior parte da percentagem, (….) a imprensa, “bloggers” e toda a “social media” que está a surgir. São estes canais complementares de comunicação que nos aproximam nomeadamente dos clientes (…); “(…)</i>	Embora seja uma multinacional tem a singularidade de trabalhar com empresas locais; produto internacional com um toque nacional; envolvimento social; relações com os <i>media</i>; canais complementares de comunicação (<i>bloggers</i> e <i>social media</i>) que aproximam a empresa dos clientes; chegou a era do consumismo em que a marca se subjugava à opinião.

	<i>vivemos a era do consumismo em que a marca se subjugava à opinião, porque hoje em dia fazer opinião é fácil, afrontar uma marca também (...). ”</i>	
João Delgado	<i>“(...) A imagem organizacional é, em geral, a interpretação que cada um de nós e a sociedade constrói sobre uma empresa (...). ”; (...) a imagem positiva da fábrica de Palmela assenta em vários fatores, tais como o facto de pertencer ao grupo Volkswagen, uma multinacional de referência em todo o mundo; à qualidade reconhecida dos seus produtos; uma imagem positiva da gestão da fábrica que confere credibilidade à organização; ao conjunto de valores partilhado por todos que os levam a vestir a camisola pela empresa e que a elogiam nos seus círculos (...). ”</i>	A imagem organizacional é a interpretação que cada um constrói sobre a empresa; a imagem positiva assenta na qualidade reconhecida, na credibilidade, no conjunto de valores partilhados; todos «vestem» a camisola da empresa e elogiam-na nos seus círculos.

Ilustração 6 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 3

Fonte: Elaboração própria

Apêndice X – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 4

Apêndice X – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 4

Interlocutor	Pergunta 4 - Na sua opinião, quais são os contributos decorrentes da estratégia de gestão da imagem organizacional, na concretização dos projetos empresariais?	Ideias Centrais
Filipa Prenda	<i>“(…) Para os colaboradores é um orgulho imenso trabalhar numa empresa com a reputação como esta. Preocupam-nos muito com as nossas pessoas, queremos muito que sejam felizes, quanto mais felizes estiverem, mais empenhadas estão e a sua entrega será maior (…); “(…) Tentamos envolvê-las (…)</i> e a reputação interna está muito enraizada (…) e elas dão a cara em todas as campanhas de publicidade que fazemos, vestem a camisola (…); “(…) Para fora (…), estamos onde queremos e como queremos, com os clientes que queremos (…); “(…) em 2012 ninguém nos conhecia e hoje em dia são as grandes marcas que nos procuram (…); “(…) A campanha de comunicação e esta estratégia permite-nos aparecer no “mapa”, dar nome ao grupo, que até então ninguém sabia (…) e posicionarmo-nos onde queremos (…). Basta sonhar e concretizar. Por isso, é que estamos a apostar na globalização (…)”	Colaboradores com orgulho imenso; credibilidade; preocupação com as pessoas; envolvimento; reputação interna muito enraizada; colaboradores dão a cara em campanhas; «vestem a camisola»; a nível externo estão onde querem e com os clientes que querem; campanha de comunicação é uma estratégia para aparecer no “mapa”; globalização.
Helena Santos	<i>“(…) Parece-me que se trata de um ciclo: uma organização com imagem favorável vai com certeza atrair mais clientes e mais investidores, pelo que mais disponibilidade financeira e mais oportunidades terá de levar a cabo novos projectos.”</i>	Uma organização com imagem favorável atrai mais clientes e mais investidores; gera recursos financeiros, mais oportunidades e novos projetos.
Patrícia Fernandes	<i>“(…) Somos a melhor empresa para trabalhar porque somos compreensivos com os problemas dos trabalhadores. Somos flexíveis porque não precisamos de estar fisicamente na empresa (…); “(…) As táticas de marketing são</i>	Somos a melhor empresa; as táticas de marketing são segmentadas; tudo contribui para a reputação da marca; responsabilidade social; 14 milhões de euros, em retorno positivo, na área de

	<i>segmentadas (...); “(...) Tudo isto contribui para a reputação da marca. O trabalho de responsabilidade social. O embaixador que tem afinidade com a marca. Temos 14 milhões de euros em retorno positivo na área de imprensa, há um retorno muito superior ao investimento (...)”</i>	imprensa; retorno muito superior ao investimento.
João Delgado	<i>“(...) Hoje em dia, evidencia-se a (...) utilização da imagem como uma ferramenta de gestão (...); (...) a imagem pode ser considerada como um fator de competitividade, ajudando a criar um conjunto de representações mentais nos vários públicos favoráveis e distintivos da empresa (...)”</i>	Utilização da imagem como uma ferramenta de gestão e fator de competitividade; criação de representações mentais nos vários públicos.

Ilustração 7 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 4

Fonte: Elaboração própria

Apêndice XI – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 5

Apêndice XI – Análise de conteúdo aos Inquéritos por entrevista – Pergunta 5

Interlocutor	Pergunta 5 - Deseja acrescentar mais alguma coisa?	Ideias Centrais
Filipa Prenda	<i>“(...) esta empresa só tem este sucesso por ter um CEO que acredita nas pessoas e que aposta na comunicação (...); “(...) O nosso CEO tem uma mente brilhante (...); “(...) Porque quanto mais envolvidas as pessoas estiverem, quanto mais souberem sobre a empresa (...) o colaborador tem de sentir que a empresa também é dele mas isto só é possível com lideranças fortes (...); “(...) Tem de ser um envolvimento que faça com que o colaborador tenha uma voz ativa na empresa, só assim, é possível com que a pessoa tente fazer tudo por aquela que tem como sua própria empresa (...); “(...) as pessoas sentem-se muito mais valorizadas e reconhecidas (...))”</i>	Sucesso; CEO que acredita nas pessoas e que aposta na comunicação; o colaborador tem de sentir que a empresa também é dele mas isto só é possível com lideranças fortes; envolvimento.
Helena Santos	<i>“(...) Num mundo globalizado, a gestão da imagem de uma organização tornou-se mais importante que nunca, e a aposta em bons recursos capazes de gerir de forma satisfatória, consistente e profissional a reputação de uma marca são cada vez mais um investimento e não um custo. (...)”</i>	Mundo globalizado; gestão da imagem mais importante que nunca; reputação, cada vez mais um investimento e não um custo.
Patrícia Fernandes	<i>“(...) Atrair talento é a chave de sucesso (...)”</i>	Atrair talento; chave do sucesso.
João Delgado	Não.	-

Ilustração 8 – Tabela da análise de conteúdo da pergunta 5

Fonte: Elaboração própria

Anexos

Anexo I - Etapas do procedimento conforme Quivy e Campenhoudt

Anexo I – Etapas do procedimento conforme Quivy e Campenhoudt

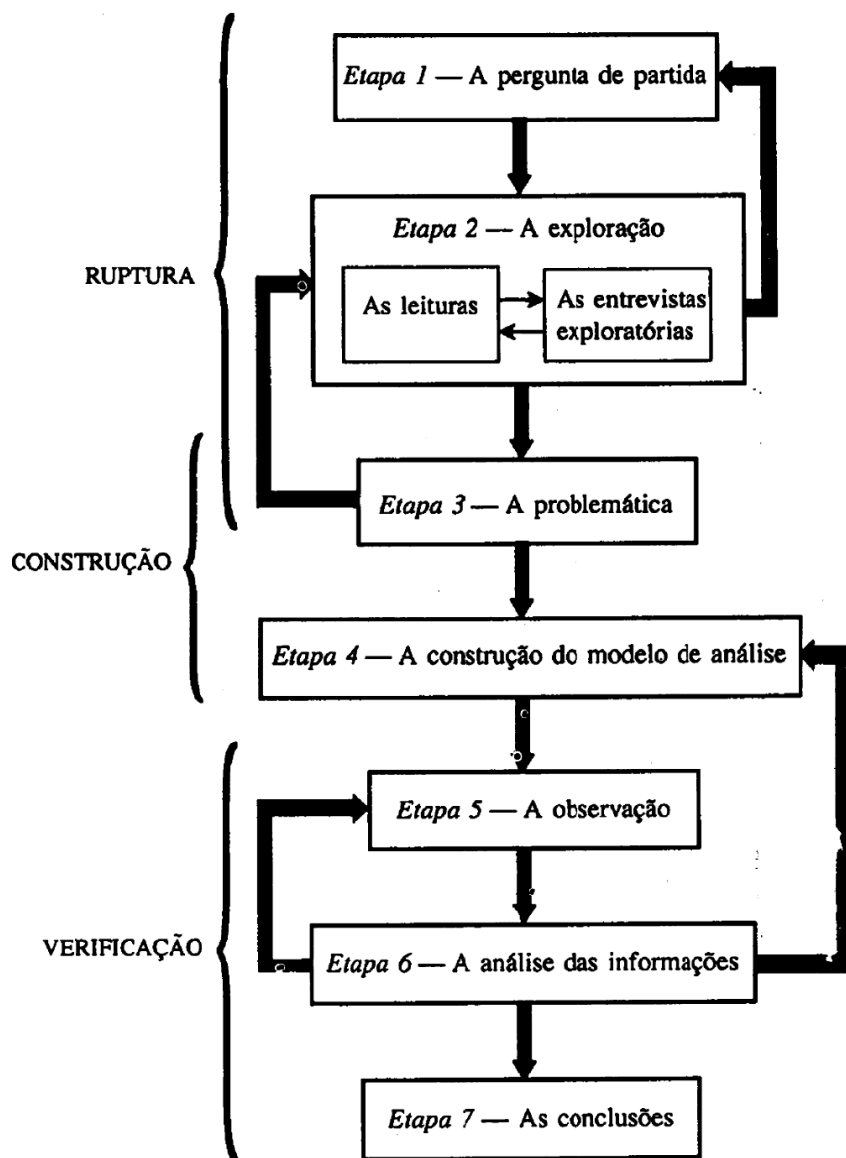


Ilustração 9 – Etapas do procedimento segundo Quivy e Campenhoudt

Fonte: Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 27

Anexo II – Matriz SWOT segundo Teixeira

Anexo II – Matriz da análise SWOT segundo Teixeira

ANÁLISE EXTERNA / ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE INTERNA	
	S (<i>Strengths</i>) Pontos fortes	W (<i>Weaknesses</i>) Pontos fracos
O (<i>Opportunities</i>) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes.
T (<i>Threats</i>) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Ilustração 10 – Matriz da análise SWOT (Strengths - Pontos Fortes, Weaknesses - Pontos Fracos, Opportunities - Oportunidades e Threats – Ameaças, segundo Teixeira

Fonte: Teixeira, 2011, p. 53

