

### A MARCA

Primeira definição de marca – um símbolo visual cujo objetivo é **diferenciar** os fabricantes, identificando os seus produtos.

A marca é definida como um “nome, termo, design, símbolo ou outra característica que identifique os bens/serviços de um vendedor, **distinguindo-os dos outros vendedores**.

Keller(2003) «(...) a marca de um produto acrescenta a outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser **racionais e tangíveis** – relacionadas com o desempenho do produto da marca – **ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis** – relacionadas com o que a marca representa.

### FUNÇÕES DA MARCA

A marca emite um **signal de distinção** relativamente a produtos/serviços semelhantes

- A marca, originalmente, aponta para a **diferenciação**
- Promove o **reconhecimento** em termos de associações e expectativas que cria
- Imprime **comprometimento e responsabilidade**
- Constitui uma indicação de origem (Kapferer2004)
- Transporta consigo um **carácter de intangibilidade**

### INTERPRETAÇÕES DO CONCEITO DE MARCA

**Instrumento legal** – marca como investimento; indica posse e conseqüente proteção.

**Identidade visual** – marca como identificação visual (nome, logótipo, símbolo, cores, sinais, design, etc)

**Organização** – marca como apresentação global da organização permitindo transmitir uma atitude coerente do portfólio da marca para todos os stakeholders

**Sinalização** – marca como sistema de alertas (ligações), facilita as decisões e o reconhecimento

**Redução de risco** – marca como fator de confiança. Denota garantia de promessas e expectativas criadas

**Sistema de identidade** – marca aliada á estratégia com uma visão integrada e consistente, sendo mais do que a soma das partes.

**Sistema de valores** – marca como transmissora de valores, com os quais o consumidor se identifica.

**Personalidade** – para além dos valores funcionais existem valores humanos e sociais, difundidos através de toda a comunicação da marca.

**Imagem** – marca como transmissora de atributos funcionais e psicológicos percebidos e assimilados pelo consumidor, pertencendo ao domínio da psicologia cognitiva.

## CARACTERISTICAS OU DIMENSOES DA MARCA

*Balmer & Gray*

- **Cultural**
- **Complexa**
- **Tangível**
- **Volátil**
- **Compromisso**

Ind,(1997) defende que **a marca institucional se define pelos seus valores**. Para o sucesso da marca é crucial a comunicação eficaz dos seus valores aos seus stakeholders, com quem interage e de quem depende, para que estes compreendam o que é que a marca organizacional representa.

A marca institucional

- É necessária e aplicável a todas as organizações
- É da responsabilidade e é **gerida pela liderança** da organização ou chefias de topo
- **Envolve toda a organização**
- Tem **origem na identidade organizacional** e é discernível através da missão, visão, estratégia, cultura, comunicação, comportamentos, posicionamentos sociais e políticos.
- Promove a estabilidade dos seus atributos e confiabilidade
- **Exige congruência** entre atributos organizacionais, comportamentos, desempenho, comunicação, percepções – imagem
- A marca condensa todas as facetas da vida organizacional que devem ser congruentes com os seus valores e atributos
- Destina-se a todos os stakeholders
- Traz valor adicional à organização

**Todas as organizações possuem uma identidade, mas nem todas possuem uma marca institucional.** Marca implica um registo da marca e o uso dessa marca para

transmitir o que a organização representa – **condensa os seus melhores atributos e funciona como uma afirmação de compromisso, uma promessa de congruência entre o que a organização é e o que afirma ser.**

Uma marca cria também vínculo emocional com os seus públicos (Exemplo da gap que mudou a sua identidade e os públicos recusaram aceita-la)

A Marca Institucional é “estratégica (visão), tem implicações no comportamento organizacional (cultura) e deve ser comunicada tendo em atenção o modo como é vista pelos seus stakeholders (imagem)” (Hatch&Schultz)

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

## PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA MARCA

1. **Tipo de marca:** marca institucional; ou marca de consumo (marca b2b ou b2c)
2. **Estrutura da marca:** monolítica, endossada ou independente (ou de marca)
3. **Identidade da marca:** atributos únicos que se pretende que a marca represente ( na marca institucional são os atributos da identidade organizacional)
4. **Criação de notoriedade e associações à marca** – processo, essencialmente comunicativo, através do qual se posiciona e projeta a marca desenvolvendo uma imagem de marca positiva.
5. **Gestão de marca-** atividades relacionadas com a comunicação da marca, criação e manutenção da confiança, cumprimento da promessa da marca, criação de valor da marca e consolidar reputação e prestígio

**A principal vantagem da criação de uma marca** é proporcionar um instrumento de navegação ou orientador de decisões para os stakeholders (investidores, consumidores, colaboradores, etc.)

### 1. TIPOS DE MARCA INSTITUCIONAIS

**A marca institucional pura** não aparece, normalmente nos produtos da empresa. A marca institucional não surge associada às marcas dos seus produtos que são colocados no mercado com outros nomes.

Ex: Unicer (marcainstitucional) os seus produtos: Cervejas; SuperBock; Cristal, Cheers; Águas: Pedras, Vitalis Caramulo, Melgaço e Vidago; Refrigerantes; Frisumo; Snappy; Frutea; Rical; Frustis; Guaraná Brasil; Vinhos: Quinta do Minho; Campo da Vinha; Porta Nova; Vinha das Garças; Planura; Monte Sacro, Vinha de Mazouco, Vini; Sidras: Somersby.

**A marca institucional guarda-chuva** tem uma função simultaneamente de marketing/mercadológica e institucional. A marca da empresa identifica as atividades corporate e todos os seus produtos da empresa, por exemplo: Peugeot, Yamaha, Michelin, Philips.

**A marCa institucional híbrida** identifica as atividades institucionais (corporate) e uma parte dos produtos, tendo, os outros, marcas próprias, por exemplo: Gillette é uma marca guarda-chuva para a gama de higiene masculina, enquanto a Duracell é a marca da Gillette para as pilhas.

Elementos da marca institucional

IDENTIDADE VISUAL: Nome/logótipo; Símbolo; Assinatura (ou lema, ou slogan); Cores institucionais

ASSOCIAÇÕES MENTAIS: Ligação a atributos; Comunicação, comportamentos, posicionamentos

*Condensam – atributos, valores e garantias de qualidade*

## 2. ESTRUTURA DAS MARCAS INSTITUCIONAIS

**Monolítica** – uso de apenas um único nome de marca que identifica a organização em todas as suas unidades de negócio, unidades orgânicas, filiais, delegações.

**Endossada** – as unidades de uma organização podem ter a sua própria marca, no entanto, é sempre reconhecida como fazendo parte da “instituição-mãe”

**De marca** – cada unidade é projetada individualmente aos stakeholders, sendo vista como independente, apesar de ser pertencer/gerida por uma só entidade

Para além destas, elas podem também ser classificadas como: Familiar (duas organizações do mesmo setor partilham a mesma marca), Partilhada (Duas organizações de diferentes setores partilham a mesma marca institucional), Alugada (duas organizações usam a mm marca durante um tempo), Federal, Supra (clubes), Multifacetada (omnipresente)

## 3. IDENTIDADE DA MARCA

A identidade de uma marca é constituída pelo conjunto de atributos que definem “**quem a marca é**” e “**o que representa**”. Para haver autenticidade a marca institucional captura os elementos da identidade organizacional que são indissociáveis e coincidentes.

**O conjunto de atributos ótimos** vai servir de **base** para a comunicação de marca.

A marca institucional possuiu a capacidade de comunicar a cultura e comportamento da organização **representando o que é distintivo e único numa organização**. (Quem somos refere-se, à identidade e cultura da organização, a razão de existir reporta-nos à missão da empresa)

**A marca representa a união de atributos tangíveis e intangíveis**, capturado num sistema integrado de representação constituído pelo logotipo/símbolo/cores/slogan.

Para Olins (1996) a marca, ao representar o que é **central e distintivo** transforma-se num meio de criação e comunicação de significados para os membros de uma empresa, um meio que possibilita à gestão focalizar a sua ação em pontos essenciais e dinamizar um «**sentido coletivo de pertença e missão**» - A marca é um meio que as empresas utilizam para simbolizar que são comunidades com um propósito partilhado e um meio de convidar os colaboradores a aderir a essa ideia. A nível interno a marca é um recurso para construir a identidade organizacional

A identidade da marca, é o conjunto de valores/características que se pretende que os stakeholders/consumidores associem à marca (Aaker, 1996).

Kapferer (2003) propõe uma estrutura para integrar as duas vertentes – **interna de construção da marca e externa de projeção da marca** - que fazem parte da identidade de uma marca

Na identidade das marcas institucionais, desejavelmente, existe coincidência entre os atributos da identidade organizacional e os atributos que constituem e são comunicados da marca institucional

A identidade de uma marca é a forma **de diferenciar dos concorrentes**. Os seus **atributos ótimos são atributos que a concorrência não possui**. A projeção desses atributos faz parte da estratégia de comunicação da marca que visa posicionar a marca na mente dos seus stakeholders/consumidores.



#### 4. CRIAR NOTORIEDADE DE UMA MARCA

**A notoriedade da marca**, de acordo com Aaker (1991) e Keller (2013), pode ser definida como **a capacidade de reconhecimento e recordação dos consumidores face a uma marca.**

O processo de criação de notoriedade de marca

- a. Desenvolver familiaridade com a marca através da exposição do consumidor à marca gerada pela acumulação de experiências (ou publicidade) ao longo do tempo. A familiaridade implica aumento da capacidade de reconhecimento
- b. Desenvolver a notoriedade da marca

Aaker defende que a **notoriedade da marca é a capacidade dos consumidores "reconhecerem ou recordarem que a marca** é um membro de um certa categoria de produtos". A notoriedade consiste, por conseguinte, na perceção mental correspondente ao grau de memorização de uma marca expressa na capacidade de :

- ser reconhecida (brand recognition) – a marca é reconhecida entre várias marcas
- evocada (brand recall) - capacidade de lembrar o nome da marca no conjunto de uma categoria (1ª forma de relacionamento entre marca e mercado)
- top of mind – a é a primeira a ser referida e tende a tornar-se única na sua classe

A opção não deve ser notoriedade "a qualquer custo", i.e. tem de ser pensada e trabalhada em articulação com a identidade de marca. A notoriedade pode ser negativa (ex: "falem de nós bem ou mal, mas falem")

- c. Criar associações à marca – processo comunicativo através do qual **ao nome** (logótipo, cores, símbolo, assinatura) **se desenvolvem associações (positivas!) na memória dos recetores** que representam graus de envolvimento diferentes os quais podem ser aferidos e medidos:

Nível de profundidade – facilidade com que os públicos reconhecem ou evocam a marca

Amplitude da notoriedade – nº de situações de compra/consumo/escolha em que a marca surge na mente dos públicos

Obs: a situação ideal é que uma marca possua profundidade e amplitude.

Obs: o processo de criação de notoriedade tem de ser feito em respeito pela identidade da marca. No caso da marca institucional, a identidade organizacional e a identidade de marca têm de coincidir

## ASSOCIAÇÕES À MARCA INSTITUCIONAL

De acordo com Aaker (2004) a **marca institucional representa** explícita e inequivocamente **uma organização**, ajudando a mesma a **diferenciar-se** dos seus concorrentes, a ter uma imagem credível e a estabelecer uma boa relação com os seus stakeholders. A marca institucional é definida por associações mentais com a organização que têm origem na identidade e podem ancorar-se em pilares diferentes como:

- **Uma herança:** uma qualquer marca representa uma origem, percurso e tem uma história para contar, especialmente marcas com longevidade. Quando uma marca atravessa momentos de crise, frequentemente promove um regresso à sua “razão de ser” ou as suas origens, beneficiando de um reinício
- **Ativos e competências:** uma organização gera a percepção de possuir ativos e competências que lhe permitem oferecer produtos novos e inovadores aos clientes
- **Pessoas:** Há pessoas que são o rosto da organização/marca organizacional, p. exp. os fundadores ou líderes marcantes; os funcionários de uma organização são a base sustentável da organização, principais elementos de ligação aos stakeholders das organizações. Se os funcionários demonstrarem empenho, interesse, autonomia, competência, sensibilidade para lidar com os outros, ou quaisquer outros atributos da Marca Institucional esta obterá respeito, estima e lealdade por parte dos seus stakeholders.
- **Valores e prioridades:** representam a essência, determinam o comportamento da organização e condicionam as estratégias empresariais. Valores interiorizados e praticados na interação com os stakeholders e servem de “o fio condutor” de uma marca institucional.
- **Programas de cidadania:** a cidadania empresarial funda-se no princípio de “devolução” à sociedade de parte dos benefícios obtidos pelo exercício da sua atividade; traduz-se em atuções de promoção do desenvolvimento sustentável, de apoio a causas, de atitudes éticas, valores sólidos, políticas claras, preocupação com as pessoas, com a sociedade e com a sua legítima sustentabilidade económica, mas também social e ambiental e concretiza-se p.exp. Através da promoção de ações de responsabilidade social.
- **Orientação local vs. orientação global:** o tipo de orientação da organização pode afetar a relação da mesma com os seus stakeholders. Ter uma orientação local significa uma ligação mais próxima com o mercado doméstico e comunidade local. Uma orientação global significa possuir uma visão mais abrangente do mercado (global mindset), visibilidade, aspirações e alcance globais. A orientação global pode criar vantagens competitivas, mas implica um esforço redobrado para dar notoriedade e prestígio à marca.
- **Desempenho e tamanho da empresa:** uma organização de grandes dimensões, considerada organização de sucesso, pode indicar aos seus stakeholders que será capaz de dar resposta às suas necessidades, contudo, a organização poderá ser burocrática, lenta e ter custos elevados. O grande desafio que as

organizações enfrentam é serem capazes de inovar de forma contínua, de modo a gerar uma imagem positiva nos seus stakeholders.

## DESENVOLVIMENTO DA IMAGEM DE MARCA

O processo de desenvolvimento da imagem de marca consiste na **criação de associações fortes, positivas, únicas, duradouras e sustentáveis no mercado**. É um processo essencialmente comunicativo.

Envolve:

- Criação de um sentido distintivo
- Atribuição de características singulares (atributos ótimos)
- Identificação de princípios-chave para a produção e referências que geram associações mentais – tanto funcionais como emocionais
- As associações mentais criam-me pela identidade da marca ou “o que a organização pretende que a marca signifique na mente dos consumidores”
- Definir uma estratégia de exposição/comunicação nos meios de comunicação social e redes sociais
- Identificação situações potencialmente criadoras de crises e definição de estratégias preventivas e de comunicação em situação de crise

## 5. GESTÃO DA MARCA, COMUNICAÇÃO DA MARCA

A gestão da marca constitui uma atividade altamente especializada e importante no domínio da gestão de intangíveis e comunicação de marca que envolve a **combinação sinérgica e integrada do nome, do logótipo, do símbolo, do slogan e das técnicas publicitárias** – impulsionadoras da visibilidade e recordação – constitui um mecanismo **indispensável para a memorização e posicionamento da marca na mente dos seus consumidores**. Procura também determinar a dimensão cognitiva, afetiva, de avaliação e de comportamento estabelecendo o grau de identificação com a marca



Figura 1 - Proposta teórica de dimensões para a Identificação com Marca  
Fonte: elaborado pelos autores



O Prisma da Identidade procura abordar e integrar diferentes facetas da marca:

1. Física – apresenta as especificidades e as qualidades físicas da marca. Diz respeito às características objetivas e tangíveis da marca, recordadas pelos consumidores quando se fala da marca (por exemplo, o logótipo).
2. Personalidade – é o carácter da marca. À marca são atribuídas características da personalidade humana (ex: jovem, divertida, responsável) suscetíveis de adaptação à temática das marcas.
3. Cultura – é o princípio que orienta as marcas. É o elemento que liga as marcas à organização, indicando os valores incorporados nos produtos e que irão diferenciá-los.
4. Relação – representa a conduta da marca e a forma em que esta se relaciona com os consumidores.
5. Reflexo do cliente – constitui a perceção que os clientes possuem da marca
6. Autoimagem – é o espelho da marca – consiste na perceção interna da marca.

As seis facetas apresentadas relacionam-se entre si de modo a criar uma estrutura coerente da identidade de marca.

Se adaptarmos esta estrutura para marcas institucionais, passaremos a construir as seis dimensões da seguinte forma:

- 1. A dimensão física** refere-se à identidade visual que assume características objetivas e tangíveis como por exemplo o logótipo, o símbolo se o possuir e as cores institucionais.
- 2. A dimensão da personalidade** representa liga-se com o conjunto dos seus atributos ótimos e diferenciadores, i.e. a sua identidade organizacional/da marca
- 3. A dimensão da cultura** constitui o conjunto de valores e princípios incorporados na marca que irão diferencia-la da concorrência;
- 4. A dimensão da relação** representa a conduta da marca na relação com os seus stakeholders;
- 5. A dimensão do reflexo** do público constitui a perceção que os públicos têm da marca, ou seja, a imagem que dela possuem;
- 6. Autoimagem** – é o espelho da marca – consiste na perceção que a organização possui da sua própria marca.

Responsáveis pela gestão das marcas

## MARCA ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL

A responsabilidade pela gestão é **partilhada entre a liderança e o diretor de marca institucional**

- Envolve todos os departamentos
  - Público alvo: todos os públicos da organização
  - Valores: atributos e valores reais da organização
  - Canais de comunicação: comunicação total
- **Canal primário:** políticas organizacionais, desempenho de produtos e serviços, comportamento organizacional a todos os níveis
- **Secundário:** estratégias de comunicação rp, marketing, publicidade
- **Terciário:** «boca a boca» reputação (word of mouth»)

## MARCA COMERCIAL OU DE PRODUTO

Da responsabilidade do gestor de marca de produto

- Responsabilidade funcional: marketing
- Público alvo: consumidores/clientes
- Valores: atributos do produtos (reais ou induzidos)
- canal de comunicação: 4 ps do marketing mix

Gerir uma marca institucional significa tomar algumas decisões estratégicas:

→ Definir com clareza o posicionamento da marca na sua dupla vertente:

Ancoragem na mente do consumidores e restantes stakeholders do conceito de posicionamento desenvolvido

Determinação de uma posição relativa no seu setor competitivo, sendo o objetivo mais ambicioso a liderança

- **Clarificar a proposta de valor da marca** – o que a marca oferece, promete ou se compromete a cumprir – narrativa coerente e sucinta - que decorre da identidade, centrada naquilo que a marca representa e proporciona ao recetor - discurso da vocação - e suficientemente sucinta para ter capacidade de ser retida pelo recetor
- **Escolha dos canais de comunicação e plataformas mais adequados à projeção da marca** criando a união conceptual entre a identidade da marca (o que a marca é, i.e a identidade professada e projetada) e a imagem da marca (o que os públicos dizem que a marca é, i.e. a identidade atribuída)

Publicidade – meio privilegiado de comunicação da marca realizada através de mass media; tem vindo a perder importância em favor de canais alternativos como os owned

media (meios próprios – site, redes sociais...) ou (below the line) que permitem do mesmo modo criar notoriedade, fazer convergir associações e desenvolver lealdade à marca

Desenvolvimento de campanhas alternativas de comunicação: organização de eventos, patrocínios, alianças entre marcas (cross promotion) parcerias; passa palavra, assessoria de imprensa

## CRIAÇÃO DE VALOR PARA A MARCA

Aaker (1991, p. 63-66), sugere quatro formas de criação de valor e aumentar a notoriedade da marca:

- ✓ **Reconhecimento:** pode representar uma âncora das associações e dos atributos da marca - o reconhecimento é a primeira grande tarefa da comunicação de marca; neste sentido, é **crucial que o nome da marca seja reconhecido** para que os seus atributos lhe possam ser facilmente associados;
- ✓ **Familiaridade:** os recetores gostam das marcas que lhes transmitem um sentimento de familiaridade;
- ✓ **Compromisso/substância:** aspetos como **a presença** (a organização usa a comunicação de forma extensiva), **o compromisso** (representa a “promessa” da marca e aquilo que ela transmite continuamente e consistentemente) e a **substância** (disponibilidade, proximidade da organização e da sua oferta organizacional) são fatores decisivos no processo de escolha/avaliação ou compra. A notoriedade é essencial à preferência, mesmo nas situações em que o stakeholder pouco ou nada sabem sobre a marca em questão.
- ✓ **Opções de marcas alternativas:** no momento da escolha existe um conjunto de marcas que vão influenciar a decisão (concorrência). É neste momento que a recordação da marca ganha importância. Para cada decisão há marcas de referência que automaticamente são associadas ao processo de decisão

## FRAGILIDADES E ERROS NA COMUNICAÇÃO DE MARCA

Vários autores apontam um conjunto de situações a evitar:

- 1) Concentração da comunicação na simples disseminação do nome de marca e do logótipo, sem o desenvolvimento de uma identidade de marca
- 2) Desconhecimento do papel da concorrência. A atuação, produtos, mensagens, proposta de valor, posicionamento e nível de memorização que a concorrência possui, vai ter impactos na notoriedade e posicionamento das restantes marcas num mesmo setor competitivo
- 3) Desalinhamento estratégico entre identidade e imagem organizacionais o que leva a incongruências o que por sua vez impede a consolidação da imagem de marca

- 4) Fragmentação das mensagens, formas de comunicação – mercadológica, institucional, corporativa, interna - ou outras formas de expressão como comportamentos, atuações e posicionamentos públicos, tendo resultado mensagens incongruentes e projeção de imagens ambivalentes e mesmo contraditórias

**Daí que seja indispensável que todas as decisões relacionadas com a marca e a comunicação da marca seja pensada a partir de uma lógica de efeitos de comunicação envolvendo a gestão de topo e a partir de uma perspectiva da COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

### FONTES DE VALOR DA MARCA – BRAND VALUE

Quando se pretende fazer uma estimativa/uma avaliação de quanto vale uma marca é necessário especificar quatro fontes de valor:

- ✓ **Notoriedade:** que é o grau de conhecimento da marca por parte dos consumidores, e o facto de ser um nome que o mercado identifica é uma vantagem concorrencial em relação aos outros, por motivos de confiança, de popularidade entre outros.
- ✓ **Qualidade percebida:** a qualidade que o consumidor confere à organização/ produto ou serviço, para além dos atributos físicos reais; é um valor intangível (mas o consumidor está disposto a pagar um preço por ele). É um fator de peso quanto à diferenciação e lealdade à marca.
- ✓ **Imagem de marca/associações a marca:** a capacidade de evocar um conceito ou um sentimento na mente do consumidor – posicionamento e proposta de valor - têm muito impacto nas decisões, avaliações e compras. Relaciona-se com estilos de vida e com as expectativas dos stakeholders/consumidores.
- ✓ **Fidelidade:** o que leva o consumidor a preferir determinada marca, que está diretamente associado à experiência com a marca.

### CARACTERÍSTICAS DO VALOR DA MARCA

Conquistar valor para uma marca é um processo complexo, moroso e demorado - requer empenho/compromisso por parte dos membros organizacionais

Mas este ativo intangível revela-se muito consistente e constante ao longo do tempo - possui valor patrimonial - valor da marca institucional- brand equity

### MARCA E REPUTAÇÃO

Apesar da sua relativa estabilidade a reputação é um ativo que merece um cuidado constante e atento.

Ganhar um lugar na lista da Fortune requer esforço continuado, **comportamentos irrepreensíveis, congruentes e consistentes ao longo do tempo.**

## PRINCIPIOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UMA REPUTAÇÃO POSITIVA

- ✓ **Assegurar compromisso** dos níveis mais altos da hierarquia
- ✓ Integrar e **articular as funções de relações com investidores**, comunidade, **colaboradores**, marketing, para reforçar de forma coerente o prestígio da organização
- ✓ Compreender que a **reputação está intimamente associada ao comportamento** e à **responsabilidade organizacional**

## PAPEL DO RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO

- Convencer as audiências céticas da importância da reputação
- Sensibilizar os responsáveis organizacionais para a importância e necessidades de comunicar regularmente e proactivamente contar as suas histórias mantendo o habito, disponibilizar-se para informar sobre a atividade da organização, em especial em tempos de paz promovendo a abertura de canais privilegiados com os media
- Sensibilizar todos os membros organizacionais para a necessidade de contribuir para a construção de uma reputação que funcionará como uma apólice de seguro para tempos difíceis (relações com os media p.ex.)
- Promover de forma contínua a congruência e a consistência das mensagens veiculadas.
- Planear estrategicamente os momentos de comunicação para não gerar sobrecarga informativa.
- Construção de relações fortes/vínculos e duradouros com cada uma das audiências
- Sensibilizar a liderança para o peso deste ativo intangível e o seu contributo para o valor total da organização
- Orientar todas as ações para a consolidação da reputação para progressivamente atingir o prestígio!

TER PRESTÍGIO significa possuir algo positivo que foi conquistado ao longo do tempo

A REPUTAÇÃO pode encerrar aspectos positivos ou negativos

A IMAGEM para ser consistente deve estar ancorada na identidade. Pode ser positiva ou negativa

PRESTÍGIO

REPUTAÇÃO

IMAGEM

## COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação é uma função estratégica transversal, através da qual se apresenta uma organização, empresa ou instituição ao mercado e à sociedade, que parte de alguns pressupostos:

1. Comunicar não é uma opção. É uma inevitabilidade.
2. A opção é entre comunicar de forma refletida, intencional, integrada, coerente, congruente... estratégica... ou realizar ações ocasionais (concebidas para situações específicas), dispersas no tempo, fruto das circunstâncias (ou mesmo do acaso)
3. A função Comunicação é só uma e não é realizada apenas pelos profissionais de comunicação mas por todos os membros organizacionais (multidimensionalidade da Comunicação) e todos possuem responsabilidades na edificação de uma reputação positiva para a organização
4. Uma empresa, organização, instituição, negócio é um organismo comunicante, tudo o que mostra, faz e diz, de forma contínua, expressa a sua identidade... diz quem é
5. Cada organização possui um mix de elementos únicos que a definem, lhe proporcionam estabilidade e singularidade e que se comunicados aumentam a notoriedade e diferenciação positivas e criam vínculos com os diferentes stakeholders
6. A comunicação não é apenas a transmissão de informação entre emissor e receptor. A comunicação cria, literalmente, a organização, porque é parte essencial do ato de organizar, porque induzir percepções é criar uma realidade, porque uma imagem, uma marca é uma realidade comunicativa
7. O contexto atual exige a comunicação em rede, com ênfase na interação; a necessidade de estar nas redes sociais; a necessidade de aumentar participação no mercado e na sociedade, o aumento da visibilidade e da notoriedade positiva – não basta comunicar para o mercado!

### A FUNÇÃO COMUNICAÇÃO

A função comunicação está presente e é indispensável em todas as organizações/empresas, podendo estar atribuída e organizada de diversos modos:

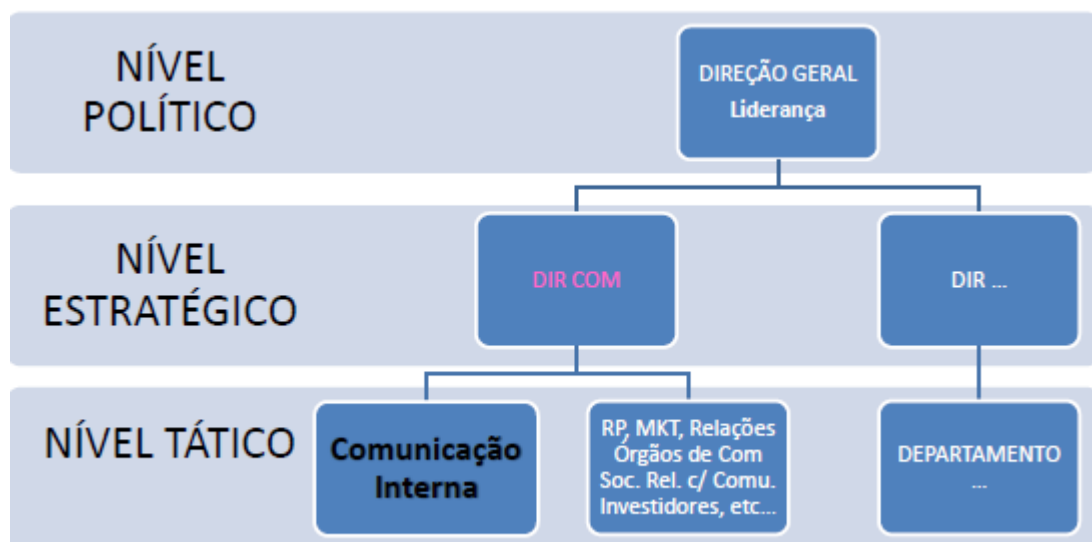
- A função comunicação está atribuída como **responsabilidade adicional a um qualquer departamento**, como por exemplo ao Departamento Recursos Humanos, Comercial, de Marketing, Publicidade, Vendas, Administrativo...
- A função comunicação está atribuída a um **órgão colegial**, constituído pelos principais responsáveis dos diferentes departamentos; os responsáveis pelos

Departamentos de RH, Comercial, MKT..., em conjunto, assumem a função comunicação, geralmente cada um deles tratando de uma parte

- A função comunicação está atribuída a uma **empresa consultora externa**, que assume essa responsabilidade
- A função comunicação está atribuída a um **departamento específico** da organização que se encarrega de gerir a função comunicação, nas suas diferentes vertentes, de maneira global e integrada.

A existir um Departamento de Comunicação hierarquicamente deve estar ao nível das outras Direções assumindo as designações tradicionais de: Nível Estratégico, Tático e Operacional

Mas em termos decisoriais (i.e. quem, onde, que nível de subordinação, que responsabilidade implica e é requerido) a hierarquia é:



**O objeto de comunicação é a organização;** a empresa; a instituição... no seu todo;

- Os destinatários da comunicação: todos os públicos (stakeholders) organizacionais: público interno; clientes; fornecedores; parceiros; instâncias governamentais; comunidade envolvente; comunicação social,...

- O uso dos três canais de comunicação:

- Canal Primário: Políticas da Organização – uma organização comunica através da definição das suas políticas de RH, Comerciais, Formação, Investimentos.....

- Canal Secundário: Comunicação de MKT, Publicidade....

- Canal Terciário: Comunicação «word of mouth» ou bom nome, reputação, «boca a boca»

Obs: Aqui reside a principal diferença entre a Comunicação Estratégica e formas de comunicação especializada como o MKT e Publicidade cujo objeto de comunicação é o produto e direcionasse para um público – os clientes;

## NÍVEL HIERARQUICO VS FUNÇÃO

**Direção de Comunicação**, tal como as outras Direções - Financeira, Produção, Recursos Humanos, Comercial... - desenvolve a sua função ao **nível estratégico**; em termos hierárquicos depende do nível mais alto da hierarquia – a Liderança da organização;

Em termos de especialidade de funções o **Diretor de Comunicação** – DirCom – exerce **funções estratégicas** porque a Comunicação deve ser parte integrante da Estratégia Organizacional:

– define-se a estratégia de comunicação a longo prazo, que se repercutirá em todos os atos comunicacionais da organização e envolverá todos os departamentos, funções e pessoas

## AS FUNÇÕES DE COMUNICAÇÃO AO NÍVEL ESTRATÉGICO

“comunicação em nome de uma organização”

**Funções exercidas ao nível da macro estrutura**; contribuição para a estratégia global da organização; desenho da estratégia de comunicação; define e otimiza a missão da comunicação; assume a responsabilidade pelo desempenho da vertente comunicação organizacional e compromete-se a monitorizar e a promover os ajustamentos necessários

- **Responsabilidade pelas políticas da organização**, Missão, Cultura e Identidade organizacionais e trabalhar para a manutenção da reputação e criação de «boa vontade» (goodwill) para com a organização.
- **Função «espelho»**: monitorizar as alterações no meio envolvente organizacional e antecipar as suas consequências para as políticas e estratégias e repercussões no relacionamento com os diferentes stakeholders
- **Cuidar/gerir a reputação e dar visibilidade à marca institucional**
- **Criação de valor** para a organização

Outras atribuições:

- Traduzir as bases de diferenciação da organização - IDENTIDADE – para a «política de comunicação da organização» que serve de marco referencial para todas as decisões e atuações neste domínio e que estão de acordo com o perfil cultural da organização



- Expor objetivos estabelece diretrizes e políticas a longo prazo, demarca posicionamento, coordena, harmoniza e integra todas as formas de comunicação, define conceitos, decide canais, ....
- Criar/gerir a MARCA INSTITUCIONAL, gere REPUTAÇÃO Organizacional
- Gerir a multiplicidade de vínculos com todos os stakeholders organizacionais procurando relações mutuamente vantajosas;
- Identifica, estabelece, promove a construção e manutenção de relações com todos os públicos organizacionais: colaboradores; clientes; parceiros; órgãos de comunicação social; investidores; comunidade envolvente; concorrentes; instituições governamentais, entidades reguladoras...

## AS FUNÇÕES COMUNICAÇÃO AO NÍVEL TÁTICO

### **Conciliação dos meios** (humanos, técnicos e materiais) **necessários à consecução dos objetivos definidos estrategicamente e gerar outputs de comunicação**

Principal atribuição: elaborar formas de comunicação e promover o funcionamento da estratégia de comunicação

- Contribuir para **o planeamento estratégico** e formulação de processos;
- **Participar nas decisões** sobre o que deve ser comunicado a cada stakeholder para resolver problemas ou capitalizar oportunidades
- A estrutura de comunicação engloba os **objetivos organizacionais** de outras áreas especializadas como Comunicação Interna, MKT, Relações Humanas, Relações com Investidores... para que se potenciem sinergias e uma comunicação com stakeholders integrada e holística.

(Elementos integrantes da equipa de comunicação: Responsável pela Comunicação Interna, Relações Públicas, Designers, Marketers, Publicitários, Porta-voz ...)

- Elabora outputs de Comunicação tendo em consideração as orientações estratégicas de comunicação:

Pode verbalizar ou reformular Declaração de Missão e Visão, Objetivos Organizacionais, Valores; Elabora Manual de Acolhimento; Código de Conduta promovendo a sua harmonização e congruência

Como função de gestão é responsável por organizar, coordenar e controlar as atividades de comunicação e pelos recursos necessários para atingir os objetivos;

Exemplos: desenvolvimento da estratégia e a planificação da Comunicação Interna; desenvolvimento atividades de relações públicas e responsabilidade social; promoção da harmonização do conceito de design e sua representação nos diversos suportes de comunicação; promoção formas de contacto com os órgãos de comunicação social; análise extensivamente o que é publicado sobre a organização e seus concorrentes; elaboração newsletters, mailings; avaliação do nível de tráfego e interação no site e páginas das redes sociais; elaboração publicidade, promoção de campanhas.

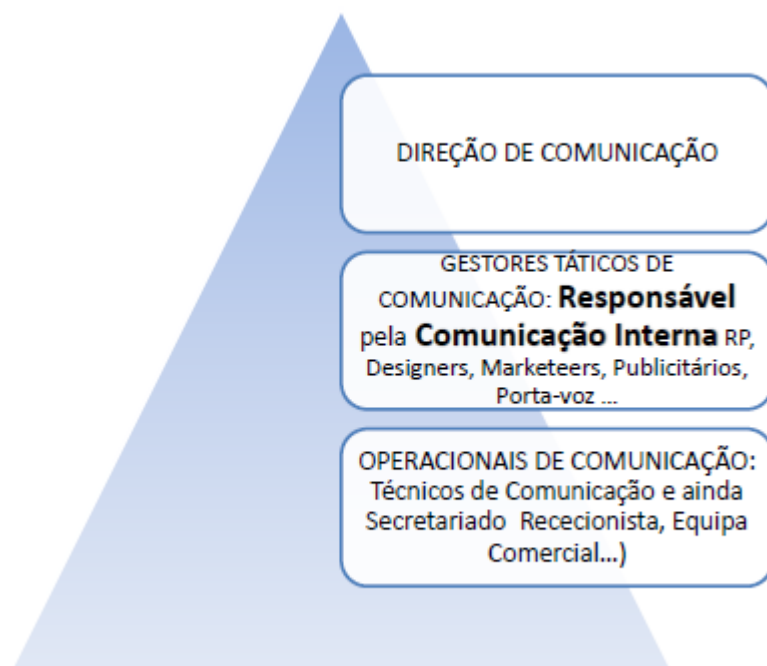
Obs: Tudo o que é realizado neste nível deve estar em perfeita concordância com a visão, missão, objetivos, valores... organizacionais fazendo parte de um processo ancorado nos atributos organizacionais, procurando incessantemente a correção de incongruências e a antecipação de situações potencialmente ameaçadoras da reputação organizacional

## AS FUNÇÕES COMUNICAÇÃO AO NÍVEL OPERACIONAL

**Execução das operações necessárias à implementação “no terreno”;** concretização do conceito, da ideia, da política, controlo de resultados, ...

Principal atribuição: **disseminar informação**

Exemplos: Atendimento/acolhimento de visitantes, desenho, publicação/ envio de newsletters, mailings, clipping, elaboração de dossiês de imprensa; brochuras, inserção de notícias e monitorização comunicação eletrónica em websites e blogs e apresentação de relatórios de atividade, ....



## CONCEITO INTEGRADOR DE COMUNICAÇÃO

Multidimensionalidade do conceito de comunicação.

Todos os conceitos de comunicação estudados se integram e são importantes quando se trabalha comunicação ao nível interno.

## COMUNICAÇÃO COMO **TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÃO**

- A comunicação é uma conduta/cano através do qual **o emissor transmite a mensagem para o recetor**
- O processo de comunicação envolve a **escolha do canal mais adequado** e a comunicação é encarada como uma **ferramenta utilizada na prossecução dos objetivos**
- O objetivo é fazer com **que o recetor entenda perfeitamente a mensagem**, tal como intencionalmente foi preparada pelo emissor

Embora a visão seja **simplista** e não preveja a possibilidade de não entendimento, interpretações diferentes ou envolvimento do recetor, proporciona um contributo para a comunicação interna:

- Mensagem curta – “menos é mais” : mensagens têm mais possibilidades de serem lidas
- Mensagem Clara - foco no conteúdo da mensagem que tem de ser entendida por “toda a gente”
- Mensagem Concisa – dizer muito com poucas palavras

## COMUNICAÇÃO COMO **PROCESSO RELACIONAL**

- A Comunicação é um processo relacional **que cria vínculos entre emissor e recetor.**
- O **emissor adapta as mensagens às expectativas e necessidades do recetor**; O recetor recebe-a, filtra-a através da sua própria matriz cognitiva, **acomoda-a às suas expectativas e constrói os seus próprios significados**
- O objetivo da comunicação é **a troca de significados**, o relacionamento, a interação

Forte ênfase **no relacionamento e na troca de significados** mas falta e perceção quanto à ambiguidade, diversidade de pontos de vista e possibilidade de entendimento da mensagem.

Co-criação - Comunicação interna é co-criação entre emissor e recetor

Vínculos - Só existe comunicação quando há troca de significados, relacionamento, interação

## COMUNICAÇÃO COMO **FERRAMENTA DE CONTROLO**

- A Comunicação pode ser entendida como **ferramenta de controlo na medida em que integra, dá coesão e implica cada membro organizacional** na identidade e cultura organizacionais
- O processo de Comunicação **cria um pensamento e identidade únicas**, procurando estabelecer uma “unidade comum” independentemente da diversidade de backgrounds dos membros organizacionais
- O objetivo do processo de Comunicação **é coordenar as ações e manter uma unidade de pensamento e um foco comuns**

A forte ênfase nas **regras e orientações comuns** pode levar á manipulação do processo comunicativo, a falta de clareza e de ética

Persuasão - A Comunicação Interna estimula o trabalho colaborativo, é persuasiva, promove a partilha de uma “visão comum”, conquista as pessoas para uma causa.

Ética - A Comunicação Interna tem como base a ética e a clareza de princípios, não manipula ou oprime

## COMUNICAÇÃO COMO **EQUILIBRIO ENTRE CRIATIVIDADE E CONTRANGIMENTO**

- A Comunicação procura **conciliar a criação de identidades individuais** e os condicionamentos que resultam da identidade da organização.
- O processo de comunicação reflete simultaneamente a busca **de diferenciação de cada indivíduo, a criatividade e diversidade, dentro das regras e parâmetros da organização**
- O objetivo é o **equilíbrio entre satisfação de ver reconhecida a criatividade individual** e manutenção proteção da identidade organizacional

Apesar de poder existir dificuldade em discernir quais os valores que são genuínos e quais deles são resultado da “coerção” que a identidade organizacional coloca, existe a **busca pelo equilíbrio e pela participação dos membros organizacionais, mas falta a valorização do diálogo, da crítica, do questionamento.**

Feedback - À Comunicação Interna compete desenvolver a bidirecionalidade do processo comunicativo e a possibilidade de feedback aproximando emissor e recetor e prevendo a alternância entre esses papéis.

Equilíbrio - A Comunicação Interna procura a articulação entre a expressão da criatividade de cada membro organizacional como contributo importante e que delimitam a identidade organizacional.

## COMUNICAÇÃO COMO **VOZ/DIÁLOGO EQUILIBRADO**

- A Comunicação representa comunhão ou por referência à etimologia da palavra **“colocar em comum; partilhar”**.
- O processo de comunicação é Diálogo progressivamente mais profundo até chegar à confluência de posições apesar das diferenças; **dar voz significa capacidade de escutar**.
- O objetivo da Comunicação é **construir um ambiente de verdadeira democracia nas organizações**; dar voz a todos os indivíduos; aproveitar todo o potencial de criatividade.

A Comunicação é essencial ao processo de organizar; este conceito não considera as assimetrias de conhecimentos e de maturidade que podem impedir a verbalização e entendimento do processo de diálogo e a necessidade de **“aprender a dialogar”**.

Escuta - À Comunicação Interna compete criar mecanismos de escuta promovendo a participação e aproveitamento de todo o potencial de criatividade e inteligência existente na organização e a deteção de necessidades não satisfeitas, de qualquer natureza.

Aprendizagem - À Comunicação Interna procura criar espaços de “aprendizagem para o diálogo”, i.e. promove fóruns onde as pessoas assimilam os princípios da comunicação, centrando-se na “ideia” e não na pessoa, com respeito pela diversidade de opiniões, orientações e princípios

## COMUNICAÇÃO COMO **CONSTRUTORA DA REALIDADE**

- A comunicação é concebida como tendo capacidade para, através da interação que proporciona, constituir a realidade organizacional, i.e. **a organização/instituição é aquilo que comunica**
- **O processo de comunicação é um agente ativo** de fenómenos sociais e processo simbólicos que tem lugar em contexto organizacional.
- O objetivo da Comunicação é dar **ênfase ao facto de que as organizações são constituídas por processos comunicativos numa dinâmica constante entre os atores em contexto organizacional**

**A interação coletiva** que a comunicação proporciona, desenvolve lógicas próprias que são interiorizadas pelo coletivo (identidade); a dinâmica decorre dos processos coletivos organizacionais e implica um ambiente em estado de constituição, evolução e renovação contínuas (processo).

Co-criação e Co-responsabilidade - À Comunicação Interna compete sensibilizar todos os membros organizacionais para a responsabilidade partilhada pela projeção da identidade desejada (imagem), para a necessidade de congruência entre o que se diz e faz e para a necessidade de consistência ao longo do tempo que permite a criação e sustentação da reputação

Marca institucional - À Comunicação Interna compete explicar o valor da marca institucional, procurando que cada um no âmbito das suas funções acrescente valor à marca (brand equity)

### **Em termos de importância do emissor e recetor:**

Conceito tradicional de comunicação organizacional ou corporativa - Comunicação de base institucional (que se refere à empresa) + comunicação de base mercadológica (marketing). A organização é a única emissora. A organização controla a mensagem e as suas interpretações.

Conceito atual de comunicação organizacional ou corporativa - A organização comunica através de tudo o que diz e faz independentemente do conteúdo. A organização não é a única emissora. A organização possui um controlo relativo sobre as mensagens emitidas "TUDO COMUNICA".

A comunicação interna tem uma importância crescente para as organizações porque através dela:

- Desenvolvem-se funções como a integração, coesão e implicação internas;
- Promove-se o conhecimento da realidade organizacional em que o colaborador está implicado – missão, visão, pressupostos, crenças, valores...
- Proporciona-se a resposta às expectativas do primeiro público organizacional: o público interno
- Potencia-se o aproveitamento de todo o potencial de inteligência e criatividade existente na organização
- Ajuda-se a criar um clima cordial de relacionamento e a evitar conflitos
- Aprofundar o conhecimento da empresa como entidade;
- Romper o isolamento dos diversos serviços ou departamentos, promovendo uma maior interatividade e integração, impedindo o bloqueio mútuo;
- Estabelecer um relacionamento individual com cada colaborador
- Divulgar internamente os êxitos que a organização conseguiu;
- Permitir a cada um expressar-se diretamente perante a Liderança, qualquer que seja a posição que ocupe na hierarquia;
- Promover uma comunicação interdepartamental.
- Elevar o nível de notoriedade interna da organização e divulgar os valores da organização que se pretende partilhar: Exemplo: Campanha SONAE CI.pdf

## A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO

### FATOR ECONÓMICO

Para garantir a competitividade de empresa é necessário que ela se **atualize constantemente**, valorizando o aperfeiçoamento de processos e modelos de gestão – pessoas motivadas e felizes trabalham melhor

É de extrema importância que os colaboradores dominem os objetivos, missão e valores da organização – conhecer o “rumo” para ajudar a alcançá-lo

Atualmente as organizações operam em mercados muito competitivos pelo que a **qualidade do capital humano é um fator de crucial importância**: a preparação e atração de quadros altamente motivados e identificados com os objetivos organizacionais representa uma vantagem comparativa – sobrevive melhor quem tem os melhores colaboradores

### FATOR HUMANIZADOR

**A comunicação interna é uma via de motivação e de humanização dos ativos humanos**. Com a sua função apelativa e de **incentivo à participação**, contribui para o reforço da interiorização e da defesa dos valores intrínsecos da organização.

Uma política de recursos humanos assente, **no estímulo à participação**, numa forte comunicação interna, **renumerações justas**, igualdade de tratamento e de oportunidades, promovem um grau elevado de satisfação nos colaboradores.

Kunsch (2003), enfatiza a importância da comunicação interna, sublinhando a necessidade de "valorizar o empregado como pessoa e cidadão"

### FATOR ESTABILIZADOR

#### **Consolida a identidade da organização junto dos seus públicos internos**

A comunicação interna é uma atividade que poderíamos designar **como "cartão de identificação da organização"**; transmite informação aos seus colaboradores sobre valores, atividades, serviços e produtos da empresa.

A liderança deve assumir o **compromisso** de circulação da informação interna respeitando as seguintes condições:

- Transparência; objetividade; funcionalidade; pertinência (necessidade de informar o colaborador sobre aspectos empresariais que possam afectar a sua vida pessoal); prioridade (a informação relevante deve ser veiculada internamente antes de ser divulgada à comunicação social).

## ANÁLISE VINCULAR

O **Vínculo Institucional** é o conceito que pretende traduzir a **ligação entre uma organização e os seus públicos relevantes**. É muito importante identificar os públicos da organização, mas também a qualidade do vínculo que a organização mantém com esses públicos.

Por isso dizemos que a análise vincular tem como propósito transformar a relação da organização com os seus públicos numa relação particular, especial e única **porque cada público requer um tipo de vínculo institucional específico**.

### OS PÚBLICOS

Cada público requer um vínculo diferente, mas este vínculo está condicionado pelo vínculo institucional global. Cada vínculo institucional é simultaneamente parte do vínculo institucional global. Cada público faz parte do grande público da organização.

Reconheceu-se diferenças entre os diferentes stakeholders de uma organização e por isso houve **necessidade de segmentar o Grande Público em pequenos públicos**. O critério de segmentação são os **interesses**.

**O Público Interno é fundamental para a criação de vínculos com os públicos externo**

A vinculação faz-se através da comunicação

A organização procura corresponder aos interesses e expectativas dos seus públicos tanto externos como interno. De que forma?

AO NÍVEL INTERNO CADA ORGANIZAÇÃO PROCURA ESTABELECEER LIGAÇÕES SIGNIFICATIVAS OU UM VÍNCULO PARTICULAR COM OS SEUS COLABORADORES.

Isto significa que os públicos que se relacionam com uma organização fazem-no sempre com base nos seus **interesses**. Estes interesses podem ser de natureza muito diversa. Os seus comportamentos são condicionados pelos seus interesses.

À organização compete **interpretar quais os interesses dos seus públicos e corresponder às suas expectativas**

Os interesses constituem o fundamento que configura a qualidade da relação público-organização. Por isso, no momento de segmentar os públicos, **os interesses devem ser o fundamento da segmentação**

O conhecimento do tipo de vinculação habilita o responsável pela comunicação com informações sobre os públicos organizacionais. Esse conhecimento transforma-se num poderoso instrumento de gestão para que o comunicador possa contar com um marco referencial que lhe sirva, para: orientar a tomada de decisões; ter a possibilidade de analisar a dinâmica própria das relações que mantém com todos e cada um dos seus públicos; conceber as mensagens-chave (key messages) correspondentes a cada público;



aplicar ações concretas baseadas na articulação dos propósitos organizacionais com as expectativas que os públicos têm em relação à organização.

Assim, **(Re)Conhecer os públicos de uma organização é o primeiro passo para poder criar vínculos.**

### INTERESSES E EXPECTATIVAS

O Público Organizacional segmenta-se, tomando o conjunto de todos os membros, em **classes** com base nos **interesses e expectativas comuns**. Do conceito de interesse devem ser removidas as conotações negativas, porque os interesses **motivam a ação** e se queremos mobilizar as pessoas para ação temos mesmo de compreender as suas **motivações e expectativas**.

Os públicos possuem determinados interesses, e é precisamente com base nestes interesses que se estruturam as expectativas que eles possuem relativamente às organizações.

As organizações também têm interesses e a partir deles estruturam as suas expectativas em relação a esses mesmos públicos.

### INTERESSES E POSIÇÕES

A comunicação entre a organização e os seus públicos nem sempre é absolutamente transparente, isto é, nem tudo o que se verbaliza (as posições) corresponde exatamente aos interesses das partes. Por isso é necessário compreender os interesses que podem estar óculos por várias razões. Compreender quais são **os interesses que determinam as posições** numa dada situação é um passo fundamental para **conciliar e harmonizar posições** que aparentemente são antagónicas.

**Os interesses são o que motiva as pessoas** sendo também o interruptor que pode desligar e desarmar uma disputa entre posições, aparentemente antagónicas.

Compreender os interesses dos interlocutores é compreender aquilo que está para além das afirmações (posições). Assim, em vez de nos centrarmos nas posições, **devemos centrar-nos em dar resposta aos interesses da outra parte**. Desta forma, frequentemente, uma disputa que pareceria irreconciliável, poderá transformar-se numa **conversa** entre **opositores, que têm interesses comuns**.

**Conciliar os interesses e não as posições pode ser a solução** sobretudo naquelas situações de vínculos conflituantes. As posições muitas vezes servem para encobrir os interesses compartilhados que podem chegar a existir, pelo que muitas vezes é necessário ver mais do que aquilo que está à superfície.

### IMPORTANCIA E PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para se conseguir comunicar internamente, há que proceder ao levantamento das características do público interno.

- As informações recolhidas ajudam a realizar uma comunicação que **vai ao encontro dos interesses e expectativas do(s) público(s) interno(s)**
- **Criar vínculos** entre a organização e os seus colaboradores
- **Implicar os colaboradores** no reforço da identidade e singularidade da organização, proteger a marca institucional e projetar os seus atributos através de comportamentos congruentes, reclamar a participação do colaborador na projeção de uma imagem positiva e na consolidação da reputação.

Criar e manter vínculos é uma atividade que **requer conhecimento**

Significa ligar pessoas a organizações, criando um relacionamento especial;

Significa tornar a organização mais valiosa aos olhos dos seus públicos. Como? **Criando valor para a organização.**

Como podemos criar vínculos? Conhecendo, caracterizando e descrevendo. De que forma podemos ligar/fidelizar os nossos públicos à nossa organização? Excedendo as expectativas e encantando.

A partir da perspetiva da comunicação estratégica na sua vertente interna, os interesses constituem o fundamento que configura a qualidade da relação público-organização pelo que se propõe que na hora de segmentar os públicos, os **interesses sejam o fundamento/critério da segmentação.**

### **SEGMENTAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO: O Mapa de Públicos**

O **mapa de públicos** é um documento que permite visualizar o **público geral** da organização e os seus diversos **segmentos.**

Para recolher e sistematizar a informação sobre os públicos organizacionais, elabora-se uma grelha com informação relevante – Mapa de Públicos. Este mapa de públicos é um documento operacional que **recolhe e sistematiza as características de cada público e o tipo de ligação/vínculo à organização.**

A segmentação dos públicos em torno de interesses comuns, faz-se através da definição de critérios tipológicos sendo que, não existem critérios fixos e cada organização decide que tipo de informações recolhe.

Assim como orientação geral para a construção do mapa de públicos podemos tomar em consideração: A estratégia global de comunicação da organização; Os elementos relevantes que se privilegiam de acordo com a referida estratégia global de comunicação; A importância do público para a organização; Os interesses que motivam e estruturam o vínculo que cada público mantém com a organização; Os elementos que

servem para descrever cada público – valores, estilo de vida, crenças, características demográficas e comportamentais....

## 1. O MODELO DE VINCULAÇÃO

→ **Vínculo Facilitador/ Capacitativo** – Stakeholders que possuem algum controlo e autoridade sobre a organização. Permitem que a organização disponha de recursos e autonomia para operar / funcionar. Quando inexistentes a organização perde autonomia.

Consistem nos vínculos mais importantes para a manutenção do sucesso da organização a longo-prazo. São constituídos por stakeholders dominantes por definição, porque detêm poder sobre a organização e os seus interesses geralmente são legítimos.

→ **Vínculo Funcional** – São essenciais ao funcionamento da organização e estão divididos em funções de INPUT - fornecem o trabalho e recursos para criar produtos e serviços e OUTPUT - consomem os produtos e serviços.

-INPUT: possuem expectativas legítimas relativamente à organização e um elevado grau de envolvimento. São economicamente dependentes da organização, portanto, o poder reside primariamente do lado da organização. Por este motivo a organização é moral e legalmente responsável por este grupo, o que lhes confere prioridade elevada. Trata-se de uma relação crítica para a eficácia e eficiência da organização.

-OUTPUT: relações de longo-prazo com consumidores são essenciais para o sucesso financeiro. Por este motivo, estes stakeholders possuem poder, legitimidade e influência económica sobre a organização. Qualquer circunstância que afete este relacionamento, é de elevada prioridade para a organização.

Ambos os grupos podem tornar-se apoiantes ou não apoiantes da organização, dependendo das atitudes da mesma.

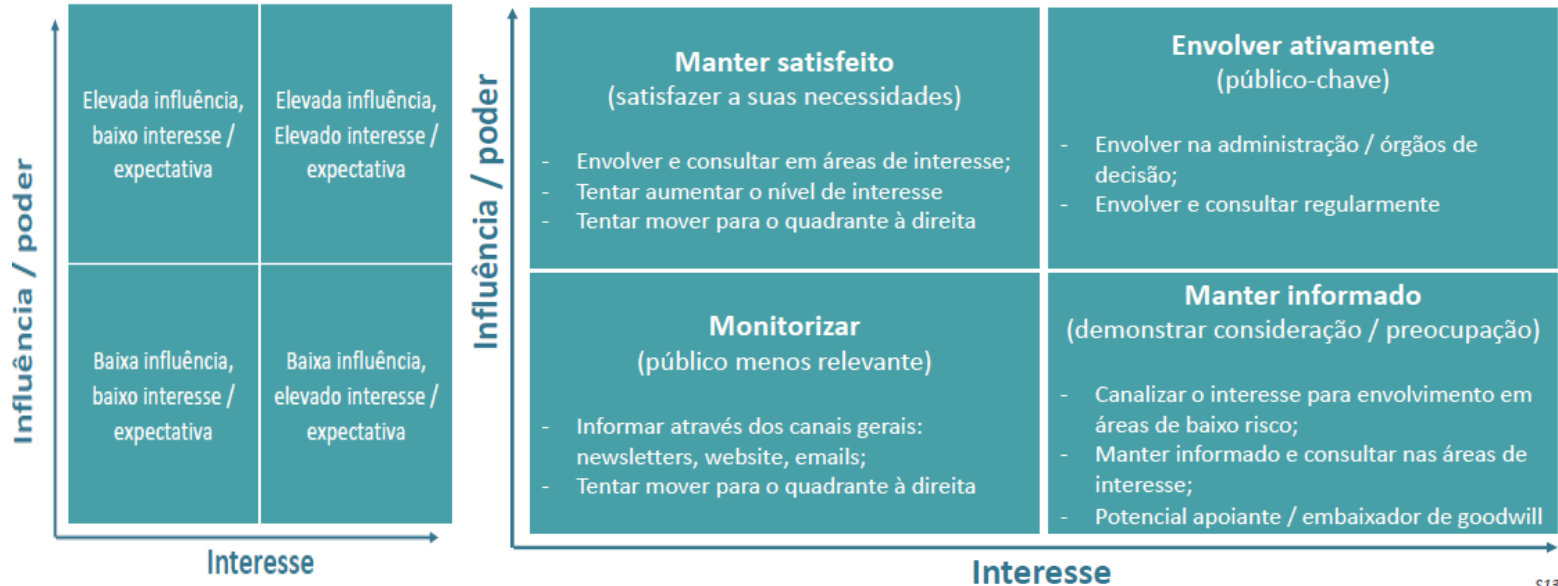
→ **Vínculos Normativos** – Mantidos com entidades com as quais a organização tem interesses em comum. Partilham os mesmos valores, objetivos e problemas. Possuem pouco poder direto sobre a organização e são considerados não apoiantes. A maioria das organizações empenha-se em eliminar a concorrência em vez de estabelecer ligações positivas. O único momento em que os concorrentes se tornam importantes para em termos cooperativos é quando o mercado (área de negócio) enfrenta ou tem que lidar com dificuldades económicas ou regulatórias.

→ **Vínculos Difusos** - São os mais difíceis de identificar porque incluem stakeholders que não têm interação frequente com a organização, mas podem envolver-se mediante as atitudes desta. São públicos que tipicamente surgem em momentos de crise e incluem: os media, a comunidade, ativistas ou grupos de interesse especial.

São o grupo mais problemático, porque são essencialmente reativos e, portanto, mais difíceis de identificar e antever. São tipicamente situacionais e o relacionamento com estes é temporário. Não possuem elevado poder sobre a organização (dependendo das circunstâncias) e a sua legitimidade pode ser questionada. Ao invés, requerem urgência,

tornando-se num público exigente. Se as suas expectativas ou preocupações forem legítimas adquirem maior prioridade. Uma vez que não detêm (tipicamente) elevado poder sobre a organização, têm tendência para afetar a organização através dos stakeholders com vínculos facilitadores / capacitativos e vínculos funcionais.

## 2. A MATRIZ DE INTERESSE/ PODER – INFLUÊNCIA



## 3. DESCRITORES

O que influencia o comportamento do consumidor?

→ CULTURAIS

**Cultura:** Principal determinante do comportamento e desejos de uma pessoa (valores, percepções, preferências. Ex realização e sucesso, conforto material, liberdade, etc)

**Subcultura:** Fornecem identificação e socialização mais específicas (religião, grupos raciais, regiões geográficas, nacionalidade). Podem tornar-se influentes o suficiente para suscitar programas de marketing multicultural, orientado a etnias, por exemplo.

**Classes Sociais:** Divisões relativamente homogêneas e hierarquicamente ordenadas de uma sociedade: possuem valores, interesses e comportamentos similares. As classes diferem quanto ao vestuário, linguagem, tipo de atividades de lazer, ocupação, renda, grau de instrução.

→ SOCIAIS

**Grupos de Referência:** Exercem influência direta ou indireta sobre atitudes e comportamento. Primário (+ convivência): família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho; Secundários (-convivência): grupos religiosos e profissionais; Grupos de aspiração: aos quais se deseja pertencer; Grupos de dissociação: cujos valores ou comportamentos são rejeitados.

**Família:** Grupo de referência primário mais influente. Mais importante organização de compra de produtos de consumo. Família de orientação: pais e irmãos (valores de base);

Família de procriação: (cônjuge e filhos): influência mais direta no comportamento de compra diário.

**Papéis e Status:** A posição da pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis ou status.

→ PESSOAIS

**Idade e Estágio no ciclo de vida:** As pessoas compram diferentes produtos/serviços consoante a sua idade. O marketing deve considerar também as transições de vida e o surgimento de novas necessidades.

**Ocupação e circunstâncias económicas:** A ocupação influencia o padrão de consumo de uma pessoa. O marketing identifica grupos de ocupação com interesses comuns. A economia afeta as escolhas dos produtos, porque possui impacto nos rendimentos disponíveis, na periodicidade de compra, na capacidade de endividamento na atitude (propensão) para gastar ou economizar;

Se há um declínio na economia/procura: Pode ser necessário reformular, reposicionar e reestudar os preços dos produtos.

**Personalidade e Auto-imagem:** A personalidade do indivíduo influencia o seu comportamento de compra. Personalidade: traços psicológicos distintos que dão origem a reações coerentes e contínuas ao meio ambiente. A personalidade de marca é a combinação de características humanas que podem ser atribuídas a uma marca como a sinceridade, o entusiasmo, a competência, a sofisticação e resistência. O consumidor escolhe a marca com a intenção de a fazer corresponder à sua: Auto-imagem real (como se vê a si mesmo); Auto-imagem ideal (como gostaria de se ver); Auto-imagem de acordo com os outros (como pensa que os outros o vêem).

**Estilo de Vida:** As pessoas da mesma subcultura, classe social e ocupação podem ter estilos de vida muito diferentes. O estilo de vida é um padrão de vida expresso por atividades, interesses e opiniões. As empresas procuram estabelecer ligações entre os seus produtos e os grupos de estilos de vida: Estilos de vida moldados por restrições monetárias, procuram produtos e serviços de baixo custo. Estilos de vida moldados por restrições de tempo procuram produtos multitarefa/multifunção e de conveniência.

→ PSICOLÓGICOS

São 4 os fatores psicológicos que influenciam a reação do comprador aos vários estímulos do marketing: Motivação; Perceção; Aprendizagem; Memória.

**Motivação:** Uma necessidade passa a ser um motivo (motivação) quando ganha intensidade. Um motivo leva o indivíduo a agir (comprar)

**Perceção:** No marketing, as perceções são mais importantes que a realidade, pois esta é que tem influência no comportamento de compra do consumidor. As pessoas podem ter diferentes perceções do mesmo objeto devida a 3 processos: Atenção seletiva: Os estímulos são filtrados pela motivação, necessidades. Ex.: Uma pessoa motivada para

comprar um computador, prestará atenção a anúncios de computadores. Distorção seletiva: Tendência para transformar a informação em significados pessoais que se ajuste às nossas preconcepções. Beneficia empresas com marcas fortes –o comprador tende a atenuar informações menos positivas acerca desta. Retenção seletiva: as pessoas tendem a reter informações que confirmam as suas crenças e atitudes. Ex.: tendência para lembrar aspectos positivos mencionados acerca de produtos que gostamos e a esquecer pontos positivos acerca de produtos concorrentes.

**Aprendizagem**: consiste numa mudança de comportamento decorrente da experiência.

**Memória**: consiste no armazenamento de informações e experiências acumuladas ao longo da vida.

#### 4. O PAPEL NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Iniciador – pessoa que sugere a ideia de compra;

Influenciado r– pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão;

Decisor – pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar, onde comprar;

Comprador – pessoa que efetivamente realiza a compra;

Utilizador/Consumidor – pessoa que consome ou usa o produto.

É o consumidor e não o comprador quem determina a satisfação com o produto / serviço.

#### 5. OUTROS CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO

Segmentação em função do estatuto do consumidor e da sua fidelidade; Localização geográfica; Segmentação em função das quantidades consumidas ou Segmentação em função dos hábitos de utilização.

**Cada organização seleciona os critérios de segmentação de públicos organizacionais e clientes que melhor se ajustam à sua atividade.** Demográficos (Sexo, idade, altura e peso, etc), Geográficos (Regiões, relevo, clima, etc), Sociais e económicos (Rendimento, nível de instrução, etc)

Acerca do preenchimento do Mapa de Públicos:

- Sabemos que o fenómeno comunicacional é complexo e dinâmico. O Mapa de Públicos Interno, como instrumento de gestão da comunicação, tem de ser regularmente atualizado.

- Os sistemas de interesses dos públicos não são estáticos, evoluem ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias, pelo que periodicamente deve ser revistos.
- As outras informações também se modificam ao longo do tempo se bem que não possuam a mesma dinâmica. Periodicamente a informação constante no Mapa de Públicos Interno tem de ser revista e atualizada.
- Podemos dizer que o mapa de públicos interno é elaborado para cada organização com as suas especificidades e tendo em atenção a sua realidade particular, devendo ser submetido a um exercício contínuo de adaptação conjuntural

## O PERFIL COMUNICATIVO INTERNO

O conceito de comunicação interna (comunicação com colaboradores), modificou-se profundamente. **Os colaboradores são o primeiro público da organização**, porém, nem sempre estão dentro da organização. **Esbatimento de fronteiras** entre o que é **interno e externo** á organização proporcionam condições para a difusão de mensagens originalmente pensadas para o domínio interno sem qualquer filtro dos profissionais de comunicação. (Ex: comentários num blog, publicação em redes sociais por parte dos colaboradores). **O desenvolvimento das TIC**, impulsionaram mudanças como: facilidade de produção, multiplicação e distribuição e armazenamento de documentos escritos, troca de mensagens á distância, aumento das possibilidades colaborativo á distância, aumento do número de meios e da sua capacidade (Email, intranet, vídeo)

## DOMÍNIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

### 1. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

- **Comunicação entre superior e subordinados:** Comunicação frequentemente relacionada com tarefas específicas e atividades dos colaboradores; Comunicação que visa criação de condições de moral e bem estar.
- Canais/Meios: face-a-face; verbal; email; vídeo; etc.
- Responsabilidade pelos conteúdos: do responsável/gestor em causa e não do Departamento de Comunicação Interna.

O departamento de Comunicação Interna assume a responsabilidade adicional de promover o treino, formação ou capacitação em comunicação dos colaboradores com subordinados a seu cargo, independentemente do nível organizacional em que exerçam as suas funções.

### 2. COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

(Âmbito mais lato do que a comunicação entre responsável e subordinado)

- **Envolve as tecnologias e sistemas de comunicação:** Comunicação que difunde decisões organizacionais que afetam o conjunto de todos os colaboradores em

toda a organização; Ênfase na informação que visa manter informados os colaboradores acerca da organização.

- Canais/Meios: intranet; email; reuniões gerais entre colaboradores e responsáveis seniores; televisão corporativa, etc.
- Responsabilidade pelos conteúdos: Departamento de comunicação interna

Tipicamente estas mensagens não estão alinhadas com os interesses e expectativas de nenhum grupo específico de colaboradores.

Preocupação principal?

- Com âmbitos distintos ambas as áreas se complementam e asseguram-se que a informação flui vertical e horizontalmente através da organização

- Em conjunto cobre todos os assuntos e atinge toda a população de colaboradores (inclusive estagiários, consultores, trabalhadores temporários, trabalhadores em part-time, etc. )

## FLUXOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

### COMUNICAÇÃO DESCENDENTE (OU FLUXO TOP-DOWN)

- **Informação para os colaboradores através de meios eletrónicos e verbais acerca da organização**, acerca do seu desempenho e seu contributo individual, em termos que compreendam (conceção do conteúdo da mensagem de acordo com o recetor: nível de literacia, meios a que tem acesso, etc.)
- Partilha de histórias organizacionais: atributos da identidade, missão, visão, objetivos, valores, políticas
- Responsáveis/intervenientes: **Gestão da Comunicação e Sistemas de Informação**

Exemplos de mensagens: Calendário corporativo (conjunto de decisões, objetivos e atividades previstas para um dado período de tempo); alinhamento de comportamentos para atingir objetivos corporativos, ações de racionalização da gestão.

### COMUNICAÇÃO ASCENDENTE (OU FLUXO DOWN-UP)

- **Informação dos colaboradores para os responsáveis organizacionais através de meios eletrónicos e verbais:**
  - envolve informação acerca de necessidades; reporte sobre o que foi feito, resultados, o que pode vir a ser feito, etc.)
  - **Vantagens:** possibilita a explicação de ideias; potencia respostas mais



ajustadas ao terreno e às necessidades provenientes do exterior; permite sugestões para melhorar procedimentos, o desempenho de equipas e da organização no geral e melhorar a eficiência e rendibilidade

- Meios/Canais: comunicação interpessoal; mensagens em quadros, email, intranet e reuniões gerais
- Responsáveis/intervenientes: **Gestão da Comunicação e Sistemas de Informação e colaboradores sejam Chefias ou profissionais individuais** (se o perfil comunicativo da organização, for estruturado para permitir e mesmo estimular esse tipo de interação)

Exemplos de mensagens: **relatórios de visitas a clientes** (equipa comercial); **deteção de problemas; necessidades de formação/equipamentos**; feedback acerca de decisões e procedimentos; expressão de preocupações com mudanças, etc.

## **IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR COM A ORGANIZAÇÃO**

“A percepção de unidade, reciprocidade, harmonia e pertença a uma organização, definindo-se o indivíduo em termos da organização da qual é membro”. Neste caso o indivíduo sente maior **satisfação** no seu trabalho; dispõe-se a ser mais **cooperante**; desenvolve **comportamentos mais alinhados com os objetivos e metas organizacionais**

A Identificação aumenta:

- Na proporção direta da percepção de prestígio externo da organização de que o colaborador é membro
- Como resultado de uma sobreposição entre os atributos da identidade pessoal do colaborador e os atributos da identidade da organização (sentimento de orgulho e usufruto pessoal do reflexo positivo do prestígio organizacional)
- Quando o prestígio organizacional incrementa a autoestima individual do colaborador
- Quando existe reciprocidade entre os valores pessoais e os valores organizacionais

**A Comunicação Interna proporciona condições para a identificação exercendo forte influência no sentimento pertença.**

Quando a comunicação **descendente** é percebida como **adequada**, de **confiança**, **útil** e **suficiente** acerca do que é esperado do trabalho de cada colaborador

## CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA A IDENTIFICAÇÃO

### **Comunicação de Confiança**

- Perceção por parte do colaborador de que informação é confiável e instrumental para a realização de tarefas

### **Escuta e envolvimento**

- Quanto mais elevada for a perceção por parte do colaborador de que é escutado e de que participa no processo de decisão, maior é a identificação com a organização e maior o comprometimento

A Comunicação Interna de qualidade :

- Combina ambos os fluxos
- Proporciona boa informação sobre o futuro da organização (estratégias e políticas)
- Proporciona interação entre os níveis hierárquicos dos quais depende o colaborador
- Perceção por parte do colaborador da influência nas decisões organizacionais

Papel do responsável da Comunicação Interna:

- Usar a gestão da comunicação e as estruturas de comunicação para informar e dar voz aos colaboradores e conseguir o seu envolvimento e compromisso
- Equilibrar os fluxos para fomentar níveis de envolvimento e proporcionar possibilidades de feedback/participação e voz
- Deteção de necessidades, preocupações, sugestões, opiniões
- Proporcionar condições para o exercício de influência, no âmbito das funções do colaborador

## VOZ, SILÊNCIO E ESTIMULAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO

A definição de um perfil comunicativo interno numa dada organização envolve:

- A definição do nível de participação dos colaboradores nas estruturas e os processos de decisão concebidos para capacitar os colaboradores
- Desenvolver mecanismos de sindicalização, i.e. de representação dos colaboradores nas estruturas de tomada de decisões

- Ancoragem da participação no perfil identitário e governo corporativo que a organização tenha definido para si
- Definição dos atributos que se vão valorizar: participação proativa; envolvimento em diálogos produtivos; práticas que acrescentem valor à organização

## PERFIL COMUNICATIVO SILÊNCIO

Ambiente organizacional caracterizado **pelo receio de comunicar** ou **indiferença** sobre a importância do ato de comunicar.

Porque razão acontece?

- Receio por parte dos dirigentes de receberem feedback negativo: **Sentimento de ameaça por parte dos dirigentes** (intermédios ou de topo) seja acerca deles pessoalmente, seja acerca da sua ação/trabalho; **Precaver e evitar embaraço** e sentimentos de vulnerabilidade ou incompetência;
- Conjunto de crenças prevalecentes na estrutura dirigente: **Os responsáveis organizacionais acreditam que apenas eles possuem informação completa sobre os eventos organizacionais** (A assunção subjacente é de que o nível de informação dos colaboradores é assimétrico e que aos colaboradores falta “visão completa” para compreenderem a organização no seu todo); A informação que os colaboradores produzem é vista como não relevante e não atualizada quando comparada com a dos responsáveis seniores (Os gestores seniores veem a sua função como direção e controlo e os colaboradores como seguidores);

Consequências?

- Não vale a pena envolver os colaboradores na tomada de decisões
- Ambientes colaborativos são vistos como não valendo o “esforço e tempo
- Exclusão dos colaboradores do processo de decisão e assim evita-se o feedback negativo
- Modelos de processo de decisão participativos (grupos de trabalho, comités..) são apenas aparência porque os responsáveis escolhem de quem querem receber feedback
- Existe a crença disseminada de que pouca importância da participação
- Ambiente propício a desistência de participação associada à não existência de mecanismos que possibilitam o feedback (ou existência de meios pouco acessíveis e complicados)

Crença associada: “os empregados não têm conhecimento suficiente acerca do que é melhor para a organização – é “melhor” não os “obrigar” a envolver-se.

## PERFIL COMUNICATIVO VOZ

Ambiente organizacional caracterizado pela abertura e diálogo e sobre importância do ato de comunicar

Características:

- **Ambiente interno caracterizado pela troca de informação, em todos os sentidos** (dirigentes subordinados e vice-versa): Desenvolvimento de redes de comunicação que potencializem o aproveitamento de todo o potencial de inteligência e criatividade dentro dos limites da identidade da organização; Potenciação do conhecimento informal existente na organização e sua transformação em conhecimento formal e transmissão às novas gerações
- Conjunto de crenças prevalentes na estrutura dirigente: **Os responsáveis organizacionais sabem que não possuem o conhecimento todo** (defesa do princípio do líder incompleto); (A assunção subjacente é de todos possuem inteligência e se o conhecimento é assimétrico pode desenvolver-se e completar-se mutuamente pela partilha); Sentimento de co-responsabilização de todos no sucesso organizacional e na construção de posições competitivas sólidas (Os gestores seniores apreciam e reconhecem os esforços realizados pelos seus colaboradores)

Consequências?

- Ambiente interno aberto em que a informação flui tanto no sentido descendente como ascendente ou horizontal e existe verdadeira partilha
- Troca de informação entre níveis hierárquicos diferentes, comunicação interdepartamental e interorganizacional
- Valorização da participação e da aprendizagem para o diálogo
- Sentimento de liberdade para expressar opiniões, dar voz a reclamações e oferecer sugestões aos superiores
- A informação é confiável, não distorcida ou truncada
- Os colaboradores sentem que têm suficiente apoio dos seus superiores hierárquicos para lhes dar informação sem hesitações
- Os colaboradores confiam que os seus superiores aceitam as suas opiniões e que a informação que fornecem tem valor e pode ter efeitos

“Se evitarmos a comunicação estamos a criar espaço para a formação do boato”

O clima de comunicação estabelece os fluxos que circulam tanto pelas redes de comunicação formal como informal