



Raquel Filipa Fernandes Fachada Santos

Impacto dos *media* na reputação do NOVO BANCO

Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em Comunicação e Jornalismo, orientado pelo Doutor João Figueira, apresentado ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

Impacto dos *media* na reputação do NOVO BANCO

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Relatório de estágio
Título	Impacto dos <i>media</i> na reputação do NOVO BANCO
Autor/a	Raquel Fachada Santos
Orientador/a	Doutor João Figueira
Júri	Presidente: Doutor Carlos Camponez
	Vogais:
	1. Doutora Isabel Ferin Cunha
	2. Doutor João Figueira
Identificação do Curso	2º Ciclo em Comunicação e Jornalismo
Área científica	Comunicação
Data da defesa	24-09-2015
Classificação	18 valores



Agradecimentos

O presente relatório representa o culminar de uma etapa importante e é meu dever agradecer a quem, de alguma forma, contribuiu para a sua concretização.

À família, pela educação, pelo apoio e por terem acreditado em mim, sempre. Especialmente ao meu pai, cujo esforço financeiro resultou na formação que eu sempre quis. Não só ao nível da licenciatura ou do mestrado, mas também através da experiência Erasmus, dos livros que pude comprar, das inúmeras viagens que pude fazer... Porque a formação e o conhecimento vão muito além da Universidade.

Ao João, que sempre me incentivou e jamais me deixará desistir. Obrigada pelo carinho e pela paciência.

Aos amigos e amigas, pela convivência, pelos sorrisos e pela motivação, sobretudo nos momentos em que as forças falhavam e este caminho parecia não ter fim.

Aos professores que me acompanharam e que, de algum modo, influenciaram o que sou hoje. Ao meu orientador, Doutor João Figueira, obrigada pela pelas sugestões, pelos ensinamentos ao longo de cinco anos e por me ter feito compreender melhor os complexos mundos do jornalismo e da comunicação.

Aos colegas da Cision, pela forma como me receberam, pelo excelente ambiente de trabalho que proporcionaram e pelo espírito de entreatajuda. Foram cruciais.

*A palavra é uma espécie de bombom com recheio.
Quando se morde, rebenta em gostos ou sentidos vários.*

Júlio Pomar

Resumo

No contexto organizacional, a comunicação vai muito além da mera transmissão de mensagens e é muito mais do que a tentativa de encantar as pessoas através de publicidade. Está interligada com a gestão da empresa e implica o diálogo com os públicos-alvo – ouvir e responder – em detrimento da mera difusão. Porém, as organizações não são todas iguais e há especificidades em determinados setores que acarretam desafios. No caso dos bancos, mais sensíveis a fatores externos e muito influenciados pelo contexto que os rodeia, a comunicação assume um papel fulcral para o bom funcionamento destas instituições. A exposição mediática a que as organizações estão sujeitas pode interferir ao nível da reputação e influenciar a perceção que o público tem acerca de determinada marca. Este aspeto pode ser desfavorável para a empresa, se a informação divulgada prejudicar a sua imagem. No entanto, os profissionais de relações públicas conseguem, muitas vezes, dar a volta às histórias. Alcançar uma grande audiência através dos *media* com informação favorável é a situação mais desejável. A análise de *media* desenvolvida pela Cision ajuda-nos a medir o impacto da informação. O presente relatório parte da experiência adquirida durante um estágio nessa empresa, onde analisámos a cobertura mediática dos temas relacionados com o Novo Banco.

Palavras-chave: comunicação, jornalismo, relações públicas, Cision, análise de *media*, banco, Novo Banco, reputação

Abstract

In an organizational context, communication goes far beyond a simple transmission of messages and is much more than trying to attract people through advertising. It is interconnected with the company's management and it involves dialogue with the stakeholders - listening and responding - rather than simple dissemination. However, organizations are not all the same and there are specificities in certain sectors that entail challenges. In the case of the banking industry, which is more sensitive to external factors and influenced by its environment, communication plays a key role in the proper functioning of its institutions. Media exposure may impact organizations by influencing corporate reputation and public perception. This may be unfavorable if the information disclosed causes damage to the company's image. But PR professionals can often spin their stories. To take favorable news to a big audience through the media is the most desirable situation. The media analysis developed by Cision helps us to quantify the impact of the news. This report is based on the experience acquired during an internship at Cision, where we analyzed how issues related to Novo Banco were treated by the media.

Keywords: communication, journalism, public relations, Cision, media analysis, bank, *Novo Banco*, reputation

Lista de Figuras

Figura 1. Relação Imagem/Identidade da Organização

Figura 2. Estrutura Orgânica (simplificada) do GES, antes da integração da ESFG na Rioforte

Figura 3. Estrutura Orgânica do GES, após a integração da ESFG na Rioforte

Figura 4. Cartaz divulgado pelo Novo Banco durante a 1.ª campanha de comunicação

Lista de Tabelas

Tabela 1. N.º de notícias em função do órgão de comunicação social

Lista de Gráficos

Gráfico 1. N.º de notícias em função do *medium*

Gráfico 2. Fatores do *Impact Score*

Gráfico 3. Análise semanal de *Net Effect* e *Reputation Effect*

Gráfico 4. *Reputation Effect* por Eixos de Reputação

Gráfico 5. Eixos de Reputação em termos de volume de informação

Gráfico 6. Reputação Institucional

Gráfico 7. Gestão e Organização

Gráfico 8. Produtos e Serviços

Gráfico 9. Associação ao BES

Gráfico 10. Mensagens do *press release* presentes nas notícias

Lista de Anexos

Anexo 1. Press Release do Novo Banco sobre a 1.ª campanha de comunicação

Anexo 2. Press Release do Novo Banco sobre a nova Identidade

Anexo 3. Audiência e Tiragem na Imprensa nacional (dados de 2013)

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Comunicação e setor bancário: abordagens teóricas	3
1.1. O poder da comunicação e dos <i>media</i>	3
1.2. Comunicação nas organizações	7
1.2.1. As organizações e os <i>media</i> : uma relação complexa entre relações públicas e jornalistas	12
1.3. Especificidades do setor bancário	15
1.3.1. O fim do BES e o surgimento do Novo Banco	17
Capítulo 2 – O impacto da comunicação: Cision – <i>power your story</i>	24
2.1. A empresa	24
2.2. Análise de <i>media</i>	27
2.2.1. Análise de conteúdo e reputação mediática	28
Capítulo 3 – Novo Banco: “um bom começo”?	33
3.1. Critérios e estrutura de análise	34
3.2. Resultados	34
3.2.1. Guias de Reputação	38
3.2.1.1. Reputação Institucional	41
3.2.1.2. Reputação Financeira	42
3.2.1.3. Gestão e Organização	42
3.2.1.4. Produtos e Serviços	43
3.2.1.5. Integridade	43
3.2.2. Um passado que ainda pesa	44
3.2.3. Mensagens	45
Conclusão	47
Bibliografia	51
Anexos	56

Introdução

A comunicação nas organizações remete para uma área ampla e abrangente, que vai muito além da comunicação de marketing. As marcas optam cada vez mais por formas menos óbvias de seduzir o público, pelo que a publicidade convencional começa a dar lugar a outras formas de comunicação, ao diálogo, ao desenvolvimento de relações baseadas na confiança e a um contacto permanente com os *media*.

A percepção que o consumidor tem acerca de determinada empresa e os sentimentos que desenvolve em relação à mesma são decisivos durante o processo de aquisição de um produto ou serviço. Neste sentido, as organizações planeiam estrategicamente a comunicação externa, na direção dos objetivos traçados, de modo a criar uma imagem favorável e a gerir a sua reputação no exterior.

No contexto organizacional, comunicar eficazmente implica ter em atenção todas as partes interessadas (*stakeholders*), desde funcionários a clientes, passando pelos meios de comunicação social, entre muitas outras. A comunicação é decisiva para a construção da imagem da organização e, entre os vários públicos-alvo das ações comunicacionais, destacamos os *media*.

Sempre que determinada marca ou organização esteja presente no universo mediático, há fatores que poderão interferir com a sua imagem e com a sua reputação. A empresa Cision, onde foi realizado um estágio curricular integrado no Mestrado em Comunicação e Jornalismo, atua a esse nível, apoiando os seus clientes nas estratégias de comunicação e na relação com os meios de comunicação social.

O estágio decorreu no departamento de Análises, no qual avaliámos a exposição mediática de organizações, medindo o impacto das notícias e até que ponto a informação veiculada interferiu com a reputação do nosso cliente. Assim, após a apresentação dos resultados, os clientes da Cision poderiam repensar e reestruturar planos de comunicação.

Um aspeto surpreendente nesta empresa é a dimensão do espectro de clientes, muito vasto e heterogéneo, que inclui empresas, instituições, pessoas e até eventos. Ao longo do

estágio, que decorreu entre Setembro e Dezembro de 2014, analisámos notícias relativas à Portugal Telecom e a eventos como “Porto, melhor destino europeu 2014”. No entanto, a grande parte da experiência obtida incidiu sobre o sector bancário.

O nosso trabalho centrou-se na queda do Banco Espírito Santo (BES) e na reputação do Novo Banco (NB), resultado da divisão do BES em banco “bom” e “mau”. A proposta era duplamente aliciante: por um lado, perceber a eventual relação entre o impacto das notícias sobre o BES e o colapso do banco, um dos casos mais marcantes do ano 2014, em Portugal; por outro, analisar a reputação mediática de um banco recente, nascido em agosto de 2014, num contexto tão complexo, o Novo Banco.

Estruturado em três capítulos, o presente relatório orienta-se por uma sequência coerente, que parte da contextualização teórica, seguindo para o trabalho de análise desenvolvido e respetivos resultados. Deste modo, o Capítulo 1 incide sobre teorias que nos ajudam a compreender o poder da comunicação e o papel dos *media* na configuração da realidade; explica a importância da comunicação no contexto das organizações que, muitas vezes, recorrem aos *media* e à informação noticiosa; e, por último, demonstra que as organizações não são todas iguais, explicando as especificidades de uma área sensível: o setor bancário. Neste último tópico, surge uma breve contextualização do que foi o Banco Espírito Santo, da queda de um grande grupo e do surgimento do Novo Banco. No 2.º capítulo, damos a conhecer a Cision, através da sua história e serviços; e como foi desenvolvido o trabalho de análise. O último capítulo é dedicado ao Novo Banco e aos resultados que obtivemos, apresentados através de gráficos elaborados pela Cision.

Capítulo 1

Comunicação e setor bancário: abordagens teóricas

1.1. O poder da comunicação e dos *media*

A necessidade de comunicar é intrínseca ao ser humano, até porque a não comunicação é uma impossibilidade (Watzlawick, 2001). Wolton (1997) esclarece que a comunicação está sempre associada à ideia de partilha, comunhão e contacto com o outro, na ideia de que comunicar é um fazer comum, na expressão de Edgar Morin (*apud* Figueira, 2014b: 88). Com o desenvolvimento das novas técnicas e dos meios de comunicação, este conceito passa a associar-se ao de difusão, sobretudo após o surgimento de meios como a imprensa, o telefone, o rádio, o cinema, a televisão e, mais recentemente, a internet.

A comunicação é inevitável e necessária à sobrevivência do ser humano, inserido numa comunidade, mas é mais abrangente e complexa do que isso. Podemos relacioná-la também com poder, na medida em que constitui um processo que permite manipular, persuadir e influenciar. Castells (2007) reforça que os meios de comunicação de massas são os mais utilizados para influenciar a mente dos públicos, tornando-se, assim, alvo de tentativas de influência. Não obstante, segundo o mesmo autor, “[...] não significa que o poder esteja nas mãos dos *media* [...] nem que a audiência simplesmente siga o que os *media* dizem¹” (Castells, 2007: 241).

Nos anos 20 e 30 do século passado, num contexto de guerra e totalitarismos, predominava a comunicação com fins propagandísticos, partindo de um modelo linear de comunicação – teoria hipodérmica² (Wolf, 2009). Os meios de comunicação de massas eram

¹ Tradução livre da autora. Original: “[...] this does not mean that power is in the hands of the media [...] Neither that the audience simply follows what the media say”.

² Segundo esta teoria, a mensagem segue de um emissor para um recetor, provocando um determinado efeito já previsto. Baseado na psicologia *behaviorista*, ou seja, no esquema estímulo-resposta, este modelo comunicativo sustentava que a mensagem provocava efeitos inevitáveis e imediatos numa audiência homogênea e passiva.

vistos como poderosos instrumentos de propaganda, com efeitos imediatos no recetor, porém esta teoria foi contestada quando se concluiu que a audiência não é uma massa homogénea. O público evoluiu, tornando-se mais exigente e seletivo, e não se expõe à informação num estado de “nudez psicológica” (Wolf, 2009: 39). Ainda que o modelo linear tenha sido superado por diversas pesquisas que decorreram ao longo do século, a comunicação pode influenciar o modo como o destinatário percebe a realidade.

Castells (2007) sustenta que o poder associado à comunicação de massas, caracterizada pela difusão massiva de «um para muitos», deu lugar à comunicação em rede, em que as mensagens são interativas e de «muitos para muitos».

[...] Mesmo sendo um meio tão revolucionário, [a Internet] não determina o conteúdo nem o efeito das mensagens, mas possibilita uma diversidade ilimitada e a criação autónoma da maioria dos fluxos de informação, que constroem e reconstroem a cada segundo, local e globalmente, a produção de sentido na mente do público”³ (Castells, 2007: 248).

Segundo Castells (2007), o surgimento da Internet trouxe uma nova realidade e alargou o espaço público, mas não tornou obsoletos os meios de comunicação tradicionais. Thompson (*apud* Castells, 2007: 241) reforça a importância dos meios de comunicação enquanto transmissores de informação: “o que não existe nos *media* não existe na mente do público, ainda que possa ter uma presença fragmentada nas mentes individuais”⁴.

Recuando aos anos 70, começaram a surgir teorias que atribuem maior relevância aos efeitos cognitivos, em detrimento do comportamento ou atitudes por parte do sujeito, e que colocam a tónica nos *media* enquanto construtores da realidade: “[...] a comunicação social possui o poder de construir a realidade política e social, estabelecendo o que é politicamente legítimo ou ilegítimo, conferindo visibilidade ou remetendo às zonas obscuras os atores políticos e sociais” (Mesquita, 2003: 79-80).

³ Tradução livre da autora. Original: “[...] even a *medium* as revolutionary as this one, [the internet] does not determine the content and effect of its messages. But it makes possible the unlimited diversity and the largely autonomous origin of most of the communication flows that construct, and reconstruct every second the global and local production of meaning in the public mind”.

⁴ Tradução livre da autora. Original: “What does not exist in the *media* does not exist in the public mind, even if it could have a fragmented presence in individual minds”.

A teoria do agendamento ou agenda-*setting* defendia que a agenda mediática iria interferir com a percepção do público: “o pressuposto fundamental do *agenda-setting* é que a compreensão que as pessoas têm de grande parte da realidade social lhes é fornecida, por empréstimo, pelos *mass media*” (Shaw *apud* Wolf, 2009: 145). McCombs e Shaw (*apud* Traquina, 2000: 47) reforçam a ideia de que “os leitores não só ficam a conhecer um determinado assunto, como também ficam a saber qual a importância a atribuir a esse mesmo assunto, a partir da quantidade de informação veiculada na notícia e da posição por ele ocupada.”

Podemos considerar que os *media* são poderosos no sentido em que o seu discurso vai orientar a nossa maneira de pensar. A proposta inicial de Bernard Cohen, de que “os *media* poderão não nos dizer o que pensar, mas são altamente eficazes em dizer-nos sobre que pensar” (Cohen *apud* Traquina, 2000: 135), foi superada com as investigações mais recentes. A teoria do agendamento passa a defender que os *media* não só nos dizem em que assuntos pensar, mas, mais do que isso, também influenciam como vamos pensar sobre esses temas, interferindo ao nível da forma e do conteúdo: “o agendamento é bastante mais do que a clássica asserção de que as notícias nos dizem *sobre o que é que devemos pensar*. As notícias dizem-nos também *como devemos pensar sobre o que pensamos*” (Traquina, 2000: 131).

Van Dijk (2005: 74) caracteriza o poder dos meios de comunicação como “simbólico e persuasivo”, por interferir com a mente do sujeito, embora não o controle. Os *media* têm um papel crucial, mas “[...] isto não significa nem autoriza de qualquer modo uma avaliação incondicional da sua importância”, pois esse poder passa pela linguagem, “na qual os próprios meios se fundam” (Esteves, 2005: 35). A propósito da importância das palavras, Emília Pedro (1997: 24) salienta que “as práticas linguístico-discursivas imbricam nas estruturas alargadas, sociopolíticas do poder e da dominação”.

Embora a expressão «quarto poder» seja uma “hipérbole” (Mesquita, 2003), podemos afirmar que os *media* têm efetivamente poder. Além de verem reforçada a sua credibilidade e legitimidade no espaço público, transmitem um discurso resultante de uma construção que não é neutra, uma vez que parte de escolhas.

De acordo com Nelson Traquina (2007), o jornalista desempenha um papel importante na seleção dos acontecimentos que se vão tornar notícia⁵ (valores-notícia de «seleção»), que tipo de informações vai incluir ou não (valores-notícia de «construção») e faz escolhas ao nível da linguagem, construindo um discurso que, por sua vez, constrói a realidade e a percepção que temos do mundo. Neste contexto, Traquina (1999: 168) sublinha que “enquanto o acontecimento cria a notícia, a notícia cria também o acontecimento”. Ou seja, o acontecimento, matéria-prima na produção de notícias, é também “criado” a partir desse mesmo processo de produção, justamente porque a notícia é um produto elaborado, que parte da necessidade de selecionar, e que está sujeito a constrangimentos organizacionais e a rotinas criadas para orientar o próprio jornalista (Traquina, 1999).

Assim, percebemos que o conceito de objetividade no jornalismo é algo controverso. Tuchman (*apud* Mesquita, 2003: 210) descreve-o como “um ritual estratégico”, que inclui procedimentos que protegem o jornalista, tais como ouvir diversos pontos de vista e recorrer a citações. Rosen (2000) refere que, além desses procedimentos e rotinas profissionais, a objetividade pode ser compreendida como um compromisso na busca da verdade. Em suma, exigir ao jornalista uma atitude de objetividade não implica negar a sua subjetividade (Mesquita, 2003). Duras (*apud* Mesquita, 2003: 209) afirma:

“Um jornalista é alguém que observa o mundo e o seu funcionamento, que diariamente o vigia de muito perto, que dá a ver e a rever o mundo, o acontecimento. E não consegue fazer este trabalho sem julgar o que vê. É impossível. Por outras palavras, a informação objetiva é um logro total. Uma impostura. Não há, de facto, jornalismo objetivo.”

O jornalista dá a conhecer o acontecimento, na expressão de Duras, mas também o produz, segundo Traquina, devido à forma como elabora a notícia, conforme já referimos. Desse processo, influenciado por rotinas de produção, destacamos o papel determinante das

⁵ A teoria do *gatekeeper* («porteiro») remonta à década de 50 do século XX e sustenta que o jornalista decide o que merece ser notícia. A teoria acabou por se revelar limitada, por ignorar outros fatores importantes intervenientes na produção noticiosa, nomeadamente a organização jornalística e os critérios e rotinas profissionais.

fontes, que não são desinteressadas, e cuja credibilidade e autoridade interferem com o processo de produção de notícias (Traquina, 1999).

Ao percebermos a influência dos *media*, não surpreende que atores sociais e políticos, assim como organizações e empresas, se tentem apropriar da comunicação e usar os *media* noticiosos a favor dos seus próprios interesses. Como veremos posteriormente, as organizações procuram visibilidade no espaço mediático, através de “narrativas que elas próprias criam, dado que a sua finalidade é produzir efeitos concretos junto do(s) público(s) a que se destinam e querem tocar” (Figueira, 2014a: 24-25).

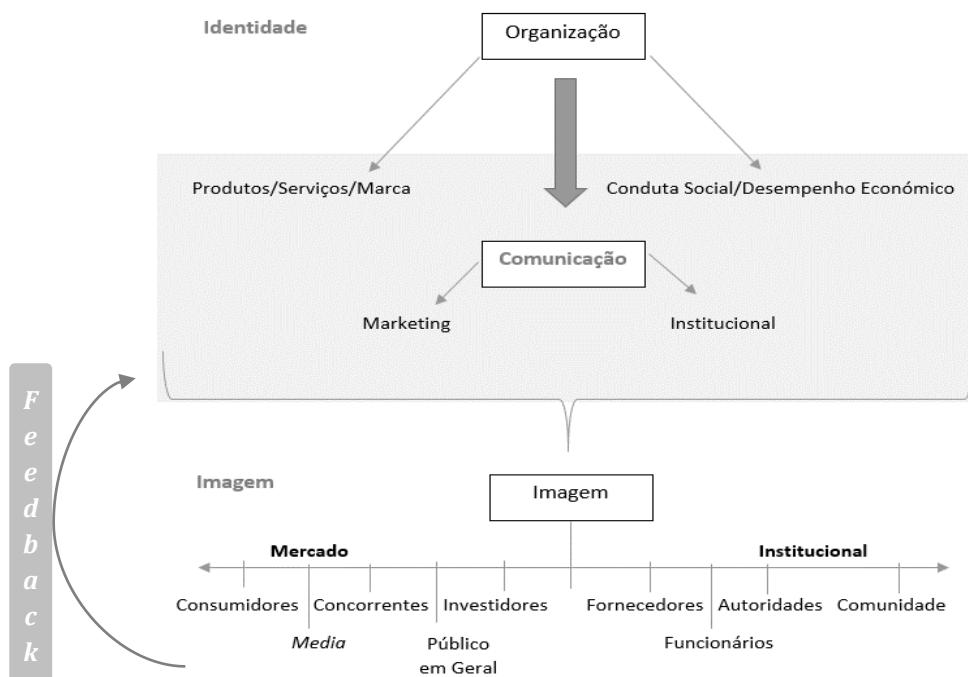
1.2. Comunicação nas organizações

O conceito de comunicação organizacional é muito abrangente e é objeto de diferentes entendimentos. No presente trabalho, empregamos o conceito na perspectiva de Riel (*apud* Figueira, 2014b), que entende a comunicação organizacional como um amplo conjunto de atividades, desde a comunicação interna e externa, ao trabalho dos profissionais de relações públicas, marketing, e comunicação corporativa. Assim, desenvolver a comunicação vai muito além da divulgação de serviços ou de produtos, com o objetivo de levar os consumidores a comprar. Como iremos desenvolver, a comunicação deve basear-se no diálogo com todos os *stakeholders* e na criação de relações baseadas na confiança (García e Garraza, 2010). Envolve também a criação de uma identidade e imagem fortes.

Na ótica do marketing, a «imagem» acentua uma componente exterior na medida em que atribui um papel crucial ao público. Trata-se de um conceito relativamente recente que sustenta que o processo de compra não vai depender apenas dos atributos ou das funcionalidades dos produtos, uma vez que o consumidor é também influenciado pela forma como a marca se organiza na sua mente e pelos sentimentos que desenvolve em relação à mesma. “A relação da organização com a imagem deve assim centrar-se na avaliação da perceção exterior – no modo como os sinais que transmite são recebidos – e do seu grau de adequação com o posicionamento desejado” (Vilar, 2006: 19).

A imagem de uma organização depende também de fatores externos, por exemplo a imagem do setor; e de aspetos relacionados com o próprio desempenho, mais facilmente controláveis. Estes relacionam-se com a conduta social da organização (interna e externa) e com o seu desempenho económico e financeiro (Vilar, 2006). A comunicação desenvolvida pela organização vai ser decisiva para criar essa perceção exterior, fazendo a ligação entre a «imagem» e a «identidade», como demonstra o esquema seguinte.

Figura 1. Relação Imagem/Identidade da Organização



Fonte: Adaptado de Vilar (2006: 76-77)

Antes de mais, devemos clarificar ambos os conceitos: “*imagem* é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto *identidade* é o que a organização é, faz e diz” (Kunsch, 2003: 170). Seguindo o mesmo raciocínio, Vilar (2006) divide a imagem em três categorias: produto, marca e organização, sendo a última a mais abrangente. Esta pode depender das atividades e comunicações realizadas ou resultar apenas da inserção da

organização na sociedade e da forma como atua. Por outro lado, a imagem de marca está mais associada ao comportamento do consumidor. Ruão (2003: 22) reforça esta ideia, referindo que “a imagem de marca corresponde a todo o processo de interação entre a marca e os seus públicos, do que resulta uma dada percepção, na base da qual estará a maior ou menor predisposição para atribuir à marca um valor elevado no mercado”. Em relação à identidade, Vilar (2006) afirma que esta dimensão remete para o que é “essencial” na organização, aquilo que a distingue das demais e que é uniforme e constante ao longo do tempo; prende-se com a “[...] forma como a organização se vê a si própria e como gostaria de ser vista no exterior [...]” (Vilar, 2006: 78). A coerência entre as duas dimensões é fundamental para que a empresa consiga uma reputação favorável.

A definição do termo «reputação» remete para algo intangível e está relacionada com a percepção exterior. Rindova e Fombrun (apud Figueira, 2014b: 55) esclarecem este conceito: “a reputação de uma empresa refere-se às convicções dos vários *stakeholders* em relação à probabilidade de esta transmitir valor ao longo de dimensões-chave do seu desempenho”⁶. Zeffass e Huck (apud García e Garraza, 2010) sublinham que a comunicação, quer a nível interno, quer externo, “[...] molda significados, constrói confiança, cria reputação e gere relações simbólicas com todos os *stakeholders*, com o fim de assegurar o crescimento da organização e liberdade para atuar”⁷. A comunicação é, assim, relevante na construção da reputação, na conceção de uma imagem favorável e na criação de valor.

No contexto organizacional, podemos distinguir comunicação interna, comunicação de marketing e comunicação *corporate*. Quanto maior for o grau de coerência entre as três formas de comunicação, mais forte será a imagem obtida (Van Riel e Reto apud Vilar, 2006). Kunsch reforça a importância de trabalhar a comunicação no seu todo, sublinhando que a imagem e a identidade de uma organização não se resumem à sua “[...] apresentação visual

⁶ Tradução livre da autora. Original: “a firm’s reputation refers to the beliefs of various stakeholders regarding the likelihood that the firm will deliver value along key dimensions of performance”.

⁷ Tradução livre da autora. Original: “[communication] shapes meaning, builds trust, creates reputation, and manages symbolic relationships with internal and external stakeholders in order to support organizational growth and secure the freedom to operate”.

mediante logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos [...]” (Kunsch, 2003: 174).

A organização comunica, antes de mais, internamente. É fundamental esclarecer os seus membros, motivar funcionários e desenvolver uma “visão partilhada da organização” (van Riel *apud* Vilar, 2006: 96). A comunicação de marketing engloba a comunicação de marca e a comunicação de produto, sobretudo através de publicidade, promoções, marketing direto, patrocínios, etc. Ao nível corporativo, temos a comunicação institucional (identidade, cultura, valores) e a comunicação de empresa, considerada mais objetiva (por exemplo, desempenho económico), que permite torná-la mais transparente (Vilar, 2006).

Neste âmbito da comunicação organizacional externa, a empresa dirige-se aos públicos com quem mantém uma relação de interdependência, por exemplo através das relações públicas, relação com investidores ou publicidade institucional. A comunicação corporativa permite gerir a reputação e orienta o diálogo, de forma indireta, na direção dos objetivos da organização (García e Garraza, 2010). Neste sentido, Van Riel (*apud* Vilar, 2006: 97) sublinha que “ao contrário da comunicação de marketing, as várias formas de comunicação *corporate* são menos óbvias na sua tentativa de influenciar o comportamento dos grupos de quem a organização depende”.

Tal como defende Villafañe (1998), a organização tem de saber competir num universo mediático com outras empresas, criando uma imagem que considere não só os seus produtos e serviços, mas também a cultura corporativa, os recursos humanos, a comunicação interna e externa e todas as relações entre a empresa e os seus públicos. As organizações constroem narrativas e sentidos, procurando articulá-los com a comunicação: “por outras palavras, o processo comunicacional, enquanto produtor da organização, é um verdadeiro processo de institucionalização” (Andrade, 2000: 13). E uma «institucionalização» bem-sucedida requer a construção de uma narrativa dominante e eficiente, capaz de competir com outras narrações. Inversamente, uma narrativa sem êxito vai repercutir-se no insucesso da institucionalização da identidade (Andrade, 2000).

A organização é construída pelo processo de contar histórias, sendo que “[...] identidades organizacionais fortes instituem histórias fortes, uma das quais – e de grande

valor – é a da imagem da organização, afinal a melhor história que esta conta de si própria” (Andrade, 2000: 15). O autor sublinha que as narrações ocorrem em todos os níveis da organização e que os comunicadores são, simultaneamente, ouvintes e narradores que analisam e compõem linguagens. As histórias que a organização cria “[...] permitem-nos aceder não à verdade dos eventos mas ao sentido que as pessoas (e os investigadores) constroem sobre os eventos”, nas palavras de Andrade (s.d.: 6).

A transmissão da identidade da organização e a criação de uma imagem favorável no exterior permitem prevenir uma eventual crise (Villafañe, 1998). Por vezes, há acontecimentos inesperados que podem interferir com a imagem e com a reputação de uma marca ou organização. A solução para essas situações passa também por comunicar. Depois de refletir sobre as eventuais consequências, a organização deverá reagir, facilitando a informação ao público, à imprensa, aos acionistas e aos funcionários (Cabrero e Cabrero, 2001).

Devemos ainda referir que a figura 1.1 exemplifica a superação do modelo linear Emissor–Recetor, havendo lugar para o *feedback*. Temos vindo a reforçar que o processo comunicacional não fica concluído com a transmissão da mensagem da organização para os seus públicos. Há que ter em consideração a perceção dos *stakeholders* e compreender o impacto das mensagens transmitidas para, a partir daí, reestruturar e melhorar ações de comunicação. O novo modelo, baseado na capacidade de ouvir e responder, veio substituir a comunicação unidirecional, associada unicamente à disseminação de mensagens: “a própria palavra «diálogo» implica a estimulação da comunicação direta com os diversos públicos e a gestão das suas consequências”⁸ (García e Garraza, 2010).

Concluimos que as organizações comunicam a vários níveis, sendo este um processo essencial para o seu funcionamento e para a obtenção de bons resultados. No tópico seguinte, vamos abordar a comunicação entre as organizações e os meios de comunicação social, dado que cada vez mais as marcas, empresas ou instituições procedem a essa “construção de sentido”, recorrendo aos *media* e ao discurso jornalístico (Figueira, 2014a).

⁸ Tradução livre da autora. Original: “The very word 'dialogue' implies the stimulation of direct communication with diverse publics and the management of its consequences”.

1.2.1. As organizações e os *media*: uma relação complexa entre relações públicas e jornalistas

Para Rogério de Andrade (2000: 13), a própria imagem é uma “construção de sentido narrada e institucionalizada preferencialmente pela publicidade e pelos *mass media*”, o que implica um grande investimento por parte da empresa.

“Os investimentos colossais em tecnologia e capital canalizados para a publicidade e para a informação pública, sendo sintomáticos das dificuldades que as empresas enfrentam para operar à escala global, são sobretudo sintomáticos da tendência crescentemente institucionalizadora das organizações [...] na construção de sentidos dominantes, duradouros e socialmente consensuais que as preservem das erosões e do colapso a que estão, hoje mais do que nunca, vulneráveis” (Andrade, 2000: 15).

A publicidade é uma forma de a empresa construir a sua imagem no exterior. No entanto, além de dispendiosa, é uma tentativa óbvia de influenciar o público. É evidente que as marcas se preocupam em ter clientes e lucros, mas, conforme já referimos, esse sucesso depende também da perceção que o consumidor tem acerca da organização e deve incluir o diálogo com todos os *stakeholders*, incluindo com os *media*.

Visto que os meios de comunicação social têm credibilidade e um papel crucial na construção da realidade, é aliciante dirigir-lhes ações de comunicação desenvolvidas pelas organizações, “o que implica da parte da empresa uma capacidade não apenas de sedução, mas de iniciativa e de influência para que o seu discurso e os seus valores sejam assimilados, interiorizados e publicamente assumidos pelos *media noticiosos*” (Figueira, 2014a: 27). Chaparro (2001) acrescenta que organizações que se apropriem de atributos jornalísticos, na produção dos seus conteúdos, são as que mais sobressaem no momento de divulgarem o seu discurso.

“Noticiar passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir, discursando, e de discursar, agindo. Para o sucesso, as instituições apropriam-se das habilidades narrativas e argumentativas do jornalismo; assimilaram as rotinas e a cultura da produção jornalística; e no planeamento e controlo dos acontecimentos, a dimensão comunicativa ganhou

preponderância, para a divulgação dos eventos e a difusão do discurso” (Chaparro, 2001: 44-45).

Posto isto, a estratégia das empresas inclui um contacto constante com os *media* noticiosos e não surpreende que, enquanto diminui a quantidade de jornalistas, aumente o número de relações públicas (Macnamara, 2014). A publicidade é transparente, mais óbvia e com um formato específico, enquanto o trabalho de relações públicas surge camuflado e nem sempre perceptível para os consumidores de notícias, daí os desafios e as críticas que vão surgindo, fazendo com que a relação destes profissionais com os jornalistas e com os *media* possa ser vista de forma depreciativa (Macnamara, 2014).

A partir do momento em que a informação noticiosa veicula o discurso das organizações, falamos de uma relação complexa, não raras vezes promíscua, entre comunicadores distintos. Isto porque ao jornalista exige-se uma «atitude de objetividade», como já mencionámos, no sentido em que deve ser rigoroso e ter um compromisso para com o leitor, procurando a verdade e sujeitando-se ao cumprimento de um código deontológico. Segundo Traquina (2007), há um conjunto de valores essenciais para estes profissionais: liberdade, independência, autonomia, credibilidade, verdade e «objetividade». Assim, o discurso das organizações, realizado através do discurso jornalístico, tem uma dimensão pública reforçadamente credível, fruto das características e princípios que norteiam e definem a informação noticiosa, a qual assume uma atitude de distanciamento e de independência face a interesses de terceiros.

Estamos perante uma relação complexa que impõe desafios ao jornalismo, mas é aliciante e necessária para as organizações. Os profissionais de relações públicas têm a função de gerir a comunicação e o relacionamento com os seus públicos, criando uma imagem favorável e credível no exterior (Kunsch, 2003). A sua relação com os meios de comunicação social é uma das principais atividades a desenvolver, de modo a gerir essa imagem e a resolver eventuais crises. Esse trabalho implica um contacto regular com jornalistas, através de *e-mail*, telefone ou encontros pessoais, podendo incluir refeições ou viagens, e do envio de comunicados de imprensa semelhantes a notícias – *press release* (Sousa, 2003). Entre as atividades das relações públicas, destacamos também a difusão de publicidade através da

realização de *publirreportagens*. É mais conveniente para as organizações que esse trabalho, que antecede as notícias, não seja visível: “[...] [relações públicas] acreditam que, para o seu trabalho ser mais eficaz, espectadores e leitores não deveriam saber quando é que programas televisivos e artigos dos jornais são influenciados pela indústria de RP”⁹ (Turow *apud* Macnamara, 2014: prefácio XIII).

O jornalismo tem-se transformado e, muitas vezes, a notícia é criada fora das redações, por instituições que preparam discursos de acordo com os seus interesses. Neste contexto, Traquina (2007: 141) afirma que as notícias se tornaram “[...] menos a reportagem dos acontecimentos e mais a reprodução de um universo de factos que correspondiam aos interesses especiais de pessoas ou organizações [...]”. Russell (*apud* Macnamara, 2014: 2) alerta para o facto de o jornalista nem sempre identificar a fonte do comunicado, o que faz com que ele próprio se esteja a apropriar desse mesmo discurso: “nalguns casos, a linha entre a notícia e o *press release* tem-se tornado tão esbatida que os jornalistas usam citações diretas do comunicado, nas suas histórias, sem citar a fonte”¹⁰.

O envio de *press releases* é uma atividade recorrente para os profissionais de relações públicas. Os comunicados são, muitas vezes, realizados com base em estratégias do próprio jornalismo e nos requisitos mediáticos, de modo a aumentar a probabilidade de serem publicados (Ribeiro, 2014). Catenaccio (*apud* Ribeiro, 2014: 14) caracteriza-os como “género híbrido”, por serem um misto entre publicidade e informação. Isto é, os comunicados de imprensa tanto se podem apropriar da linguagem jornalística e dos procedimentos utilizados no jornalismo, (pirâmide invertida, valores-notícia, etc.), como podem transmitir “adjetivação positiva” em excesso e “linguagem promocional” (Ribeiro, 2014: 15), aproximando-se de *flyers* publicitários. Não obstante, Bell (*apud* Ribeiro, 2014: 20) sublinha:

“Textos que já estão em formato e estilo de notícias têm uma hipótese muito maior de seleção do que os textos que não são apropriadamente embalados. Muitas vezes tenho visto jornalistas

⁹ Tradução livre da autora. Original: “[...] [public relations] believe that, for their work to be most effective, viewers and readers should not know when TV programmes and newspaper articles are influenced by the PR industry”.

¹⁰ Tradução livre da autora. Original: “In some cases the line between news story and press release has become so blurred that reporters are using direct quotes from press releases in their stories without acknowledging the source”.

a ignorar a sugestão de uma história que pode dar notícias e depois, mais tarde, a reproduzir a mesma história quando é fornecida por press release «readymade»”.

Percebemos que a comunicação é abrangente, complexa e que existem comunicadores com papéis muito distintos. Wolton (1999: 211-212) já utilizava os conceitos “omnipresença” e “saturação” para caracterizar a informação, visto que todos os agentes querem comunicar:

Como distinguir a informação ligada à Imprensa de milhares de outras informações, económicas, comerciais, institucionais, que circulam na sociedade? Distinção tanto mais difícil de fazer quanto todos os agentes manipulam a informação, utilizando a legitimidade da informação-imprensa para justificar a sua própria informação. [...] As agências noticiosas, de comunicação e de relações públicas multiplicaram-se [...]. As relações informação-verdade tornaram-se, então, mais complexas.

1.3. Especificidades do setor bancário

Referimos que a imagem de uma organização pode ser afetada por fatores extrínsecos, entre os quais a imagem do setor. Vilar (2008: 18) identifica as dimensões determinantes da imagem no setor bancário: a «qualidade do serviço», a «identidade da marca» (que remete para uma clara diferenciação entre bancos) e a «reputação». No caso da banca, estamos perante um setor muito competitivo, caracterizado pela homogeneização da oferta e pela intangibilidade dos produtos e serviços. Mais do que isso, é um setor particularmente sensível, altamente afetado por mudanças na economia e na regulação, envolto num contexto de crise e de desconfiança. Esse clima de desconfiança é fruto do impacto negativo da imagem da banca, que se tem vindo a deteriorar (Pires, 2013; Oliveira, 2015).

Dadas as especificidades do setor, criar relações fortes com os públicos é, atualmente, um aspeto basilar no âmbito da comunicação estratégica nas empresas de serviços financeiros. Estudos anteriores revelaram que os bancos, tradicionalmente, não geriam estrategicamente as relações com os clientes ou outros *stakeholders* (García e Garraza, 2010). Gerir a comunicação estratégica implica um profundo envolvimento nessas relações, tendo

por base os valores, princípios e a missão da empresa, procurando uma estratégia corporativa coerente. Passa, sobretudo, por dialogar e conquistar a confiança dos *stakeholders*. Neste contexto, é crucial a existência de um diálogo aberto e de um entendimento mútuo, sendo essencial saber ouvir e responder às preocupações dos públicos, de modo a “[...] tirar partido de novas oportunidades e antecipar e lidar com os problemas, antes que se tornem críticos”¹¹ (Post *et al. apud* García e Garraza, 2010).

A existência de forças exteriores, que interferem com o funcionamento das empresas, pode ser analisada em dois níveis: «macro» e «micro», propostos pelo professor de marketing Philip Kotler. O nível «macro» remete para áreas que a empresa dificilmente consegue controlar. Deste fazem parte o Mercado e a concorrência, a envolvente política, entidades reguladoras e questões socioculturais relacionadas com hábitos e comportamentos de consumo (Almeida, 2013). Por outro lado, do nível «micro» constam as entidades muito próximas à empresa e que interferem com os serviços prestados. Trata-se de uma envolvente muito mais controlável e que inclui, por exemplo, fornecedores¹² e funcionários, ambos com um papel crucial na relação com o cliente. Almeida (2013: 38) sublinha que “a correta escolha de fornecedores, empregados e distribuidores é fundamental em qualquer indústria, mas ganha uma importância acrescida no setor bancário em que a confiança é o elemento essencial que cimenta a relação com os clientes”.

Abordámos o valor da imagem nas organizações, sendo uma dimensão que se baseia na perceção que o cliente tem e interfere com a fidelização. Esta é uma questão especialmente importante para empresas de prestação de serviços financeiros, nomeadamente instituições bancárias, para as quais a retenção de clientes é muito rentável (Vilar, 2008). Em Portugal, todos os anos, centenas de milhares de pessoas trocam de banco ou de seguradora (Almeida, 2013). No setor bancário, esta saída leva à necessidade de atrair novos clientes, mas nem assim é possível compensar as perdas, havendo prejuízos para o

¹¹ Tradução livre da autora. Original: “[Corporate leaders have long understood the value of listening and responding to the concerns of their constituents and of the general public in order to] take advantage of new opportunities and to anticipate and deal with problems before they become critical”.

¹² Os fornecedores incluem empresas que, de algum modo, influenciam os serviços prestados ao cliente, por exemplo: transporte para abastecer as caixas multibanco, *call center* de apoio ao cliente, ou mesmo a empresa de limpeza das sucursais.

banco. “Em primeiro lugar, os novos clientes custam a captar, em termos de publicidade, [...] e depois porque depois de ser tornarem clientes precisam de algum tempo para transferir o seu negócio para a sucursal que pouco a pouco lhes vai vendendo novos produtos” (Almeida, 2013: 161).

1.3.1. O fim do BES e o surgimento do Novo Banco

O recente colapso do Banco Espírito Santo constitui um dos exemplos que contribuíram para a deterioração da imagem da banca, abalando profundamente valores basilares para o setor bancário, tais como confiança, credibilidade e solidez (Oliveira, 2014).

O Banco da família Espírito Santo tem origens que remontam ao século XIX, quando José Maria Espírito Santo Silva fundou uma casa de câmbios em Lisboa, em 1869, e se dedicou ao comércio de lotarias e títulos de crédito. Nascido em 1850 e registado como filho de pais incógnitos, José Maria era presumivelmente filho do Conde de Rendufe e de uma mulher pobre. Recebeu uma doação de capital anónima, alegadamente do seu pai, a qual terá contribuído para o arranque dos seus negócios. Deste modo, teve um percurso pouco comum em relação às fortunas da época: não era proveniente de famílias ricas, nem ascendeu com o matrimónio ou com relações com o poder político (Costa *et al.*, 2010). Aos 19 anos, já tinha a sua casa de câmbios e, uma década mais tarde, começou a investir no setor imobiliário, nomeadamente na compra de terrenos, construção e aquisição de lotes por toda a cidade de Lisboa. Foi este investimento que o ajudou a sobreviver à crise do final do século, a qual levou ao encerramento de algumas instituições bancárias.

Espírito Santo também investiu em África, no setor agrícola, mas foi nos setores financeiro e imobiliário que construiu a sua fortuna. Em 1916, os seus herdeiros fundaram a Casa Bancária Espírito Santo Silva & C.^a e, em 1920, transformaram-na em Banco Espírito Santo, banco “que logo nessa década se consolidou no contexto da banca nacional” (Damas *apud* Costa *et al.*, 2010: 26).

O Grupo Espírito Santo (GES) tinha na base as atividades financeiras (banca e seguros), mas a família também investiu em diversas áreas não financeiras (agricultura, petróleo, comércio automóvel, hotelaria, cervejas, telecomunicações e cimentos), criando um “conglomerado misto [...] com relações fortes e uma marca de confiança, no quadro nacional e internacional” (Esteves e Jesus, 2015: 52). Em 1937, surgiu o BESCL (Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, resultado da fusão com o Banco Comercial de Lisboa), que era o «grande centro comercial» da família Espírito Santo e que, em 1975, foi nacionalizado¹³ (Esteves e Jesus, 2015).

A partir desse ano, a família viu-se obrigada a desenvolver a sua atividade no estrangeiro, apostando em parcerias e negócios em países como Estados Unidos da América, Brasil, França e Suíça. Destacamos a criação da *Espírito Santo Resources*, com sede nas Bahamas, que agrupava os negócios não financeiros, e de uma *holding* no Luxemburgo, que viria a denominar-se *Espírito Santo Financial Group* (ESFG), que agrupava a área financeira (Esteves e Jesus, 2015). Após 1985, com as reprivatizações, os Espírito Santo retomaram os negócios em Portugal e reforçaram o seu poder.

O GES estruturou-se na base das *holdings* *Espírito Santo Control*, através da qual a família controlava as empresas do grupo, em conjunto com acionistas de referência; e da *Espírito Santo International* (ESI), que era detentora a 100% da *Espírito Santo Resources* e, mais tarde, da Rioforte, criada em 2007 e constituída como *holding* em 2009 (Figura 2).

Em 1999, o BESCL passou a denominar-se BES (Banco Espírito Santo), constituindo o terceiro maior banco português, a seguir à Caixa Geral de Depósitos e ao Millennium BCP (Esteves e Jesus, 2015). José Poças Esteves e Adelino de Jesus¹⁴ (2015: 65) sublinham que “histórica e comparativamente, o Banco mostrou níveis de gestão de excelência e de

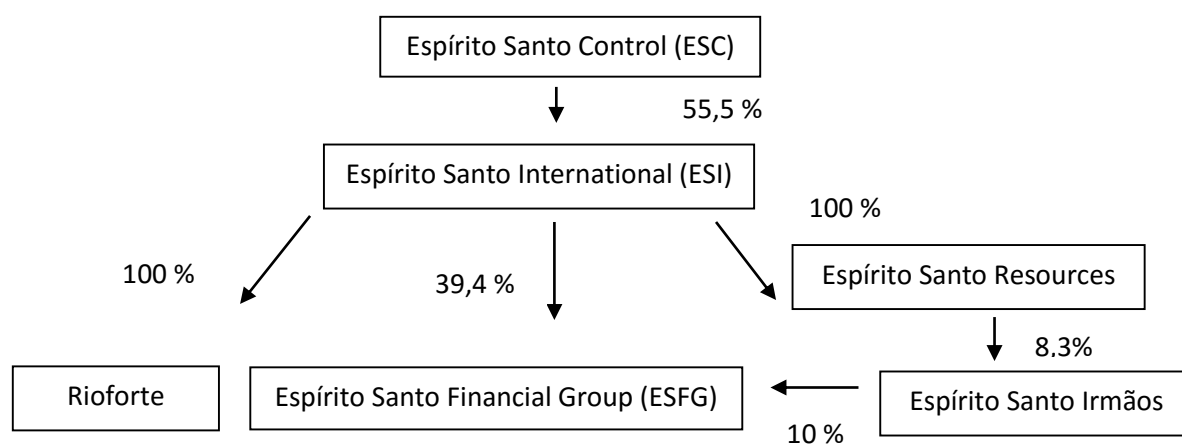
¹³ Após a revolução de 25 de abril de 1974, que pôs fim à ditadura em Portugal, o Estado passou a ter um papel interventivo e nacionalizou setores-chave da economia, nomeadamente a banca, no que ficou conhecido como o processo das nacionalizações de março de 75.

¹⁴ O livro “Caso BES. A realidade dos números” destes autores foi encomendado por Ricardo Salgado, ex-presidente do BES, à Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco.

rentabilidade elevados” e afirmam que, ainda no início de 2014, “[...] era a instituição financeira portuguesa com maior valor de mercado em bolsa” (Esteves e Jesus, 2015).

Recordamos que a EFSG, “empresa mãe do ramo financeiro” (Esteves e Jesus, 2015: 65), centrava sua a grande fatia de atividade na banca e nos seguros, através do BES e da seguradora Tranquilidade. A Rioforte tutelava negócios da área não financeira – imobiliário, agropecuária, saúde, turismo e energia – mas, no final do ano 2013, passou a integrar o grupo BES (banca e seguros), após uma reestruturação decidida pelo Grupo Espírito Santo (GES) (Esteves e Jesus, 2015). Os esquemas seguintes demonstram esta mudança na estrutura orgânica do Grupo, a partir da qual a Rioforte (que era controlada pela ESI) se torna detentora de 49,4% da *Espírito Santo Financial Group* – proprietária da Tranquilidade e maior acionista do BES. Interligam-se os ramos financeiro e não financeiro.

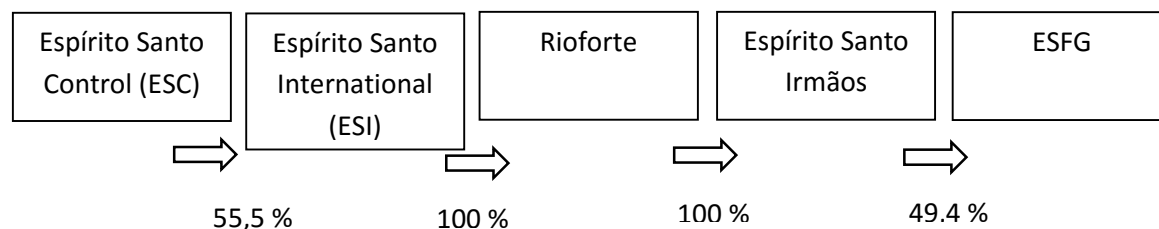
Figura 2. Estrutura Orgânica (simplificada¹⁵) do GES, antes da integração da EFSG na Rioforte



Fonte: Adaptado de Esteves e Jesus (2015: 68)

¹⁵ A ESI (*Espírito Santo International*) era ainda detentora da Espírito Santo Industrial, que detinha outras *holdings* que, por sua vez, eram acionistas da Espírito Santo Irmãos.

Figura 3. Estrutura Orgânica do GES, após a integração da ESFG na Rioforte¹⁶



Fonte: Adaptado de Esteves e Jesus (2015: 69)

Durante o primeiro semestre de 2014, os resultados relativos ao Banco Espírito Santo foram desastrosos. A necessidade de o banco avançar com aumentos de capital deixou transparecer fragilidades e irregularidades; e a exposição do banco a *holdings* do Grupo Espírito Santo resultou em diversos riscos para o BES.

O Banco Espírito Santo estava exposto ao risco de crédito, uma vez que tinha sido o banco que mais concedeu financiamento a empresas (Costa *et al.*, 2010), havendo mais risco de incumprimento por parte dos devedores, comparando com o crédito a particulares. Por outro lado, para agravar a situação, perdeu depósitos. Não obstante, os grandes problemas que o banco viria a enfrentar resultavam de muitos outros riscos e de custos de “natureza extraordinária” (Esteves e Jesus, 2015: 347), nomeadamente pelo endividamento de *holdings* de topo, como a ESI.

Sintetizando, o BES estava exposto a outras empresas do grupo (às *holdings* Espírito Santo Financial Group e Rioforte, a seguradoras como a Tranquilidade, à filial angolana BES Angola, à qual também tinha concedido crédito, entre outras); e as contas do Grupo Espírito Santo (GES) escondiam dívidas de milhões. Destacamos, entre outros fatores, a exposição do

¹⁶ As ações da Espírito Santo Irmãos passam a ser controladas a 100% pela Rioforte, depois de esta ter adquirido os 8,3% detidos pela ES Resources e as restantes *holdings* acionistas da Espírito Santo Irmãos (ES Industrial, ESCOPAR e BMS) (Esteves e Jesus, 2015).

BES à ESFG para cobertura de créditos concedidos a esta *holding* e subsidiárias; exposição à Rioforte por aumento do crédito e adiantamentos efetuados pelo BES; e a subscrição, por parte dos clientes do banco, da dívida emitida pelos ramos financeiro e não financeiro do Grupo Espírito Santo (Esteves e Jesus, 2015). Uma das maiores polémicas incidiu, precisamente, na emissão de títulos de dívida do GES (papel comercial) aos clientes do BES, aconselhados pelos próprios funcionários do banco, e no incumprimento no reembolso.

A família Espírito Santo detinha uma pequena percentagem do banco, mas recordamos que a organização do Grupo numa espécie de «escada» ou «cascata», tal como a comunicação social portuguesa foi explicando, aumentou a participação da família e o seu poder de controlo sob o banco. Ricardo Salgado, bisneto do fundador José Maria Espírito Santo Silva, era o presidente do banco e, até então, uma das figuras mais influentes em Portugal. Em Julho de 2014, em pleno colapso do Grupo Espírito Santo, Salgado foi detido no âmbito da Operação Monte Branco, que investigava uma rede de branqueamento de capitais, o que também contribuiu para a turbulência no caso BES.

Os temas relacionados com o Banco Espírito Santo e com o Grupo Espírito Santo preencheram os meios de comunicação social. O banco perdeu depósitos e as ações caíram drasticamente entre junho e agosto. A 3 de agosto de 2014, após a apresentação de avultados prejuízos semestrais (3.577 milhões de euros), o Banco de Portugal determinou uma medida de resolução, que resultou na divisão do Banco Espírito Santo em banco “bom” e banco “mau”.

O banco “bom”, que passara a ter a designação «Novo Banco», foi capitalizado pelo Fundo de Resolução bancário no valor total de 4,9 mil milhões de euros (dos quais 3,5 mil milhões de euros foram emprestados pelo Estado) e iria salvaguardar os ativos e passivos não problemáticos. No BES permaneceriam os ativos e passivos ditos “tóxicos” (nomeadamente créditos de difícil recuperação e entidades problemáticas ligadas ao Grupo Espírito Santo) e os acionistas.

A nova instituição bancária teria de ser vendida¹⁷, através de um processo faseado (desde a manifestação de interesse à apresentação de propostas, terminando com uma pré-seleção, eventual negociação e decisão final), preferencialmente por um valor que não fosse inferior aos 4,9 mil milhões de euros injetados no banco.

A 22 de agosto de 2014, o Novo Banco lançou a sua primeira campanha de comunicação¹⁸, com a assinatura «um bom começo»; uma borboleta, simbolizando a renovação; e, posteriormente, todos os balcões foram remodelados. De facto, o banco “bom” teve um início peculiar e, nascido num contexto tão adverso, teve de enfrentar desafios.

Começou com os antigos clientes do BES, fator que o Novo Banco caracterizou como «um bom começo» (Figura 4). Porém, este começo ficou marcado pela perda de depósitos, resultando em diversos riscos. A fuga de clientes, que ocorreu até outubro de 2014, terá motivado a campanha «Depósito a Prazo NB a 92 dias» com taxas de juro acima da média (entre 1,75% e 2,5%), apresentada pelo Novo Banco nessa altura. Assim, a nova instituição bancária conseguiu recuperar depósitos e conquistar novos clientes.

¹⁷ O processo de venda do Novo Banco, que arrancou em Dezembro de 2014, não fora concluído até à conclusão do presente relatório de estágio. Nos inícios de setembro de 2015, decorria a última fase da venda, a qual acabou por ser cancelada em meados do mesmo mês.

¹⁸ Os *press releases* do Novo Banco poderão ser consultados nos Anexos.

Figura 4. Cartaz divulgado pelo Novo Banco durante a 1.ª campanha de comunicação

Nascer
com mais
de 2 milhões
de clientes
é um bom
começo.



SAIBA TUDO AQUI
OU VÁ A NOVOBANCO.PT

NOVOBANCO
Um bom começo.

Fonte: *Press Release* do Novo Banco

Almeida (2013) realça que os bancos procuram, por um lado, impor barreiras à saída, nomeadamente através de produtos fidelizantes e de penalizações; e, por outro, incentivar a manutenção. Com a nova aplicação de curto prazo, o Novo Banco pretendia não só manter os clientes existentes, mas também, claramente, captar novos depósitos. Embora sejam campanhas dispendiosas, conforme referimos, este banco estava inserido num contexto muito específico e era necessário inverter a anterior tendência de fuga.

As questões relacionadas com o capital humano, depósitos, produtos e serviços, entre outros fatores que pesam na reputação de uma instituição bancária, serão desenvolvidas no Capítulo 3, tendo por base a experiência no estágio.

No âmbito do marketing bancário, Almeida (2013) sublinha a necessidade de, inicialmente, preparar bem as campanhas, definindo os objetivos e os meios a utilizar, assim como, no final, fazer balanços e medir resultados. Através do estágio na Cision, pudemos trabalhar nos resultados da campanha de comunicação realizada pelo banco e analisámos a reputação mediática da nova instituição bancária.

Capítulo 2

Analisar o impacto da comunicação:

Cision – *power your story*

2.1. A empresa

O impacto da informação veiculada pelos *media* influencia a perceção pública e pode interferir com a imagem de determinada marca ou organização. Monitorizar e analisar os *media*, de modo a acompanhar a exposição mediática das empresas e avaliá-la, vai permitir identificar um conjunto de aspetos como a notoriedade da marca e das suas ações, resultados de campanhas e tendências do mercado. O resultado da análise poderá, assim, servir de base a estratégias de comunicação e tomada de decisões, facilitando a gestão da imagem da organização.

Intervir na relação entre as organizações e os *media* é essencial e, neste contexto, a Cision pode ser uma mais-valia para os profissionais da comunicação e do marketing. Sob o lema «*power your story*», a empresa dedica-se a apoiar os profissionais destas áreas a potenciarem as suas ações de comunicação, avaliando os resultados das mesmas. Os serviços da Cision incluem uma extensa base de dados que permite identificar influenciadores; a distribuição de comunicados, que faz chegar a informação ao público-alvo; uma plataforma de *content marketing*, que possibilita um maior alcance dos conteúdos e visibilidade das marcas; a monitorização de *media*, que permite que a informação seja seguida em todo o tipo de meios; e, por último, o trabalho de análise, de modo a avaliar o resultado de campanhas e a estudar a reputação das marcas.

Com mais de 120 anos de história (fundada em 1892, na Suécia), a Cision começou como um departamento de publicidade numa empresa sueca de serviços de *press clipping*, a Svenska Telegrambyrå, e, ao longo dos anos, aumentou a sua oferta e atuou sob diferentes designações (Memorandum, Observer, Romeike, Bacon's e Bowdens). Desde 2007 a operar

sob a denominação Cision, a empresa está presente em nove países: Estados Unidos da América, Canadá, Reino Unido, França, Alemanha, Portugal, Suécia, Finlândia e China. É membro da FIBEP (Federation Internationale des Bureaux D'extraits de Presse), da IABM (International Association of Broadcast Monitors), da AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication) e da EMAA (European Media Analysts Association).

Estávamos no início do estágio quando a Cision e a Vocus, sua concorrente até então, concluíram um processo de fusão, resultando num crescimento da empresa. A alteração provocou a deslocação das duas sedes, originando uma única organização, agora com sede em Chicago, que manteve a designação Cision e as filiais nos diversos países onde já atuava. Na mesma altura, a Visible Technologies e o grupo Gorkana passaram a constar da lista das aquisições mais recentes. Em Março de 2015, a Cision anunciou a compra da Viralheat, uma plataforma que potenciaria os serviços de *social media*. Esta tecnologia foi disponibilizada de imediato nos Estados Unidos, esperando-se que, ao longo do ano, se tornasse acessível às filiais do Canadá, Reino Unido, França e Alemanha.

Resumidamente, a Cision tem vindo a crescer e a reforçar a sua oferta, pensando em serviços mais abrangentes e num espetro mais alargado de clientes. O objetivo é, segundo o CEO Peter Granat, a expansão para novos mercados internacionais e tornar a empresa líder global, oferecendo os melhores serviços. O grupo tem escritórios em nove países, como já referimos, mas disponibiliza serviços em 90 países em simultâneo. Atualmente conta com mais de 120.000 clientes; 2.500 profissionais; monitoriza mais de 300.000 fontes em todo o mundo, num total de mais de 2.5 milhões de notícias que são organizadas diariamente na sua base de dados; e dispõe de mais de 1.6 milhões de contactos em meios de comunicação, publicações de especialidade, publicações *online* e blogues.

Esta empresa está em Portugal há mais de 30 anos, tendo sido fundada em Coimbra, em 1982, sob a denominação Memorandum. Atualmente, a Cision Portugal continua a operar nesta cidade (embora tenha sede em Lisboa), emprega perto de 200 funcionários, que trabalham para mais de 10.000 clientes. Analisa 1.200 meios da Imprensa nacional, regional e especializada; 33 órgãos de comunicação *online*; 17 canais de Televisão; e 4 estações de Rádio (Renascença, Antena 1, TSF e Rádio Comercial). Além disso, faz um acompanhamento diário de redes sociais, blogues e outras páginas web. A sua base de dados, segmentada por temas

e diariamente atualizada, disponibiliza informação de mais de 10.000 fontes e contactos de mais de 20.000 influenciadores.

Face à evolução permanente dos *media*, a Cision proporciona aos clientes o acesso a uma *software* inovador e reconhecido, o *CisionPoint*¹⁹. Trata-se de uma plataforma que disponibiliza informações variadas, possibilitando o acompanhamento dos *media*, de jornalistas e influenciadores, de publicações referentes à empresa, produto ou atividade, entre outras funcionalidades. Mas a Cision preocupa-se em acompanhar o panorama atual e em inovar, numa altura em que as novas técnicas vieram revolucionar o panorama mediático e a área da comunicação. A evolução tecnológica é constante e surgem cada vez mais novas plataformas, sendo divulgados diariamente milhões de conteúdos *online*, a um ritmo descontrolado²⁰. As marcas ou as organizações surgem em inúmeras publicações, nos mais diversos meios e suportes, e interessa-lhes seguir o que é dito acerca dos seus produtos, serviços ou atividade. Sobretudo porque já não recorrem apenas aos *media* ou meios tradicionais de publicidade, procurando novas formas de se autopromoverem. Nesta pluralidade e diversidade, o trabalho de monitorização da Cision permite extrair o que realmente interessa ao cliente, independentemente do meio e da rapidez com que a informação surge.

Em finais de outubro de 2014, durante o nosso estágio, a Cision lançou o *Wise*, um *software* desenvolvido pela própria empresa em Portugal, para monitorizar e analisar *social media*. Esta ferramenta permite que os clientes acompanhem, em tempo real, o que é dito *online* acerca das suas marcas ou da concorrência. Deste modo, podem seguir o que os consumidores ou influenciadores escrevem em blogues, o que partilham no *Youtube*, e os seus estados no *Twitter*, *Facebook*, *Google+* ou *Instagram*. Além das pesquisas e do acesso a conversações *online*, o *Wise* permite, entre outras funcionalidades, criar estatísticas e medir a influência de cada utilizador, em função da sua rede. Este *software* promete revolucionar a

¹⁹ Esta plataforma foi premiada em 2013 pela SIIA - Software & Information Industry Association, como melhor ferramenta para a gestão de notícias.

²⁰ O site <http://www.internetlivestats.com/> mostra-nos este crescimento em tempo real.

monotorização nas redes sociais e já foi reconhecido internacionalmente, pelo que passará da empresa de Coimbra para as restantes filiais.

Após a monotorização, os conteúdos são estudados no departamento de Análises, no qual foi realizado o estágio curricular. A análise vai permitir medir resultados, perceber o impacto das histórias e se, de alguma forma, estas interferiram com a reputação do cliente, de forma a apoiá-lo nas suas estratégias de comunicação e decisões futuras. Muitas vezes, essa avaliação inclui o retorno financeiro das publicações, embora o nosso caso de estudo não seja um exemplo disso, já que o objetivo era conceber um diagnóstico de reputação da marca.

2.2. Análise de *media*

No capítulo anterior, abordámos a importância de comunicar e verificámos que os *media* são detentores de poder e têm influência na sociedade, pelo que “merecem ser sujeitos a análises metodologicamente fundamentadas” (Cunha, 2012: 8). Segundo Bardin (1977), o trabalho de análise está organizado em três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados obtidos. Cunha (2012) retoma esta ideia, referindo que o processo de análise dos *media* recorre a procedimentos teóricos e metodológicos e a técnicas de pesquisa, começando com uma pergunta de partida, isto é, o que se pretende saber com o estudo; seguindo-se a exploração e delimitação do *corpus*; a construção de um modelo de análise; a recolha de dados e a interpretação dos resultados.

A análise de *media* desenvolvida pela Cision permite avaliar a informação veiculada na comunicação social e relacioná-la com a estratégia de comunicação delineada pelas marcas ou organizações. Após a análise, os resultados são interpretados e apresentados em gráficos ou tabelas com os principais indicadores de desempenho.

Cunha (2012) esclarece que a pesquisa pode ser condicionada por fatores culturais e pelos pontos de vista do pesquisador. Assim, a definição de métodos e critérios visa tornar a classificação mais credível. Os critérios para a análise de conteúdo são os mesmos para todas

as filiais do grupo Cision²¹, para que haja um critério único e os analistas dos vários países cheguem a conclusões independentes e o mais objetivas possível, sem lugar para sensibilidades pessoais.

Além da análise de conteúdo, que vamos desenvolver no próximo tópico, a análise na Cision também pode determinar o impacto financeiro das notícias, contabilizando o custo publicitário de um milímetro quadrado, no caso da Imprensa; o preço correspondente a um segundo, no caso da Rádio e da Televisão; e a área de presença, na Internet. Esta valorização, denominada *Advertising Value Equivalence (AVE)*, indica-nos, em euros, o valor do espaço que determinada marca ou ação de comunicação ocupa nos *media*. Durante a nossa experiência de análise, não foi necessário recorrer a este cálculo, uma vez que apenas pretendíamos perceber o impacto da informação e a reputação corporativa, não o retorno financeiro.

2.2.1. Análise de conteúdo e reputação mediática

A Análise de Conteúdo é utilizada como um “instrumento de diagnóstico de modo a que se possa levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais [...]” (Bardin, 1977: 114)”, mas o seu procedimento não é obrigatoriamente quantitativo, associado a um método estatístico e exato. Bardin (1977) sublinha que a abordagem quantitativa funda-se na frequência com que certos elementos da mensagem surgem, ao passo que a qualitativa decorre de um processo mais intuitivo que recorre a indicadores que permitem inferências e a formulação de hipóteses.

A análise de conteúdo na Cision estuda as mensagens, tendo em conta os conceitos e valores que lhes estão associados. Esta deve partir de todos os conteúdos relacionados com o cliente e requer a observação dos parâmetros definidos para determinado objeto de estudo. Assim, será possível avaliar a eficácia da comunicação na criação e sustentação da imagem de marca. Cunha (2012: 83) explica que este tipo de análise visa “quantificar e tratar

²¹ Estes critérios foram desenvolvidos por um grupo de investigação sueco, liderado por um professor da Universidade de Lund, Lennart Weibull, e aprovados pela *Association of Media Evaluation Companies (AMEC)*.

estatisticamente dados recolhidos num conjunto alargado de textos (impressos, visuais, sonoros, etc.), com vista a construir inferências e interpretações”.

A análise que desenvolvemos durante o estágio curricular baseou-se em métodos de análise textual, para que pudéssemos classificar como favorável ou desfavorável a imagem transmitida, dependendo da forma como o nosso objeto de análise era referido. Isto é, tivemos em atenção as palavras, frases ou descrições que se relacionavam com o objeto e avaliámo-las, considerando apenas o conteúdo do texto e controlando a subjetividade.

O analista tem de ser rigoroso e seguir determinados critérios e métodos de trabalho previamente definidos; não deve analisar colocando-se no papel do cliente ou do público que teve acesso à notícia. Além deste aspeto, a análise deve incidir sempre sobre a forma como o texto trata o assunto, não sobre o assunto em si. É necessário perceber se o objeto se relaciona com uma descrição positiva ou negativa, dando uma *impressão* favorável ou desfavorável, respetivamente. É com base na *favorabilidade* e na *predominância* que calculamos o *impacto* das notícias. A *predominância* relaciona-se com a probabilidade de o público se lembrar da informação a que esteve exposto quando acedeu aos *media*.

A eficácia das ações de relações públicas é avaliada em função das variáveis *Impact Score* e *Net Effect*. Se as notícias geradas tiverem potencial para alcançar o público-alvo, de acordo com o que as empresas pretendem, a avaliação será positiva. Estas variáveis foram desenvolvidas a partir de um estudo da Cision, no qual um painel heterogéneo composto por 500 pessoas leu diversos jornais, durante 2 meses, e preencheu um inquérito relativamente a empresas de que se lembravam. Concluiu-se que há fatores que determinam o *Impact Score* ou, por outras palavras, a probabilidade de uma notícia ser recordada. Deste modo, o trabalho de análise inclui uma codificação em função do(a):

- *Posicionamento*: indicar se o assunto é ou não referido na primeira página ou na primeira página de um suplemento²²;

²² Na Televisão e na Rádio, variáveis como primeira página ou presença em título têm sempre a classificação máxima, pois consideramos que a probabilidade de a mensagem ter impacto não depende da parte da notícia em que a marca ou tema são referidos. É-lhes atribuído o valor máximo, como se toda a audiência estivesse exposta àquela informação.

- Presença do objeto de análise no título, antetítulo ou subtítulo;
- *Influência*: identificar se a empresa analisada é protagonista da notícia ou se a concorrência também está presente; ou seja, indicar se é a única a ser mencionada; se é dominante embora sejam referidas outras; se o seu protagonismo é partilhado com outras igualmente proeminentes; ou se tem um protagonismo mínimo, por exemplo, pequenas referências sem grande enfoque;
- *Dimensão*: refere-se à extensão (em parágrafos) que a empresa ocupa na notícia;
- *Presença Visual*: existência de fotografias, gráficos, infografias, logótipos ou qualquer imagem que indique a presença do objeto de estudo (não se aplica no caso da Rádio);
- *Referência Inicial*: verificar se objeto surge no *lead* ou no primeiro parágrafo e, caso não seja aí mencionado, devemos dividir visualmente o texto para perceber se está presente na primeira metade da notícia;
- *Destaque do dia*: se surge em destaque na primeira página, na Imprensa, ou se abre um noticiário, nos casos da Rádio e da Televisão (na Internet, este parâmetro não se aplica);
- *Tom*: identificar, numa escala de 1 a 5, se as notícias reportam factos positivos ou negativos, tendo em conta a forma como são descritos, os adjetivos e as expressões utilizadas (3 corresponde a conteúdos *neutros* ou *equilibrados*).

Esta variável indica a probabilidade de *impacto* da informação na audiência do órgão de comunicação social em que foi publicada, em função da proeminência e de fatores relacionados com a atitude editorial. O *Net Effect* é o efeito líquido da comunicação, calculado a partir do *impacto* e da audiência, podendo ser positivo ou negativo. Esta variável determina o número de *contactos* ou *impressões* conseguidas e permite medir o desempenho da comunicação. Contamos uma *impressão* por cada vez que uma notícia é lida, vista ou escutada, pelo que a cada pessoa podem corresponder várias *impressões*. Assim, podemos relacionar o *Impact Score* com a «qualidade», na medida em que classifica títulos, elementos

visuais, favorabilidade, etc. O número de artigos, tiragem e audiência dos meios remete para «quantidade». Deste modo, o *Net Effect* prende-se com qualidade e quantidade.

Na análise, podemos determinar o AVE, a favorabilidade, o impacto, a reputação, entre outros indicadores, pois é possível adicionar outras variáveis consideradas pertinentes para o estudo em causa e em função das necessidades do cliente. O tema, o protagonista, a presença de voz ativa da empresa, a influência de ações de comunicação divulgadas são exemplos de variáveis que podem ser incluídas.

Avaliar o contributo do trabalho de relações públicas na construção da reputação de determinada marca implica analisar diversos elementos relacionados com a reputação corporativa. A este nível, avaliamos cinco eixos estratégicos e as suas componentes, atribuindo-lhes um valor positivo ou negativo.

- *Reputação institucional* – remete para as relações com clientes, empregados (remuneração, despedimentos, etc.), acionistas e investidores, analistas (envolvidos no aconselhamento e análise de tendências de mercado), concorrentes, parceiros e fornecedores, Governo/Entidade Reguladora e com a comunidade (filantropia, voluntariado, etc.);
- *Gestão financeira* – prende-se com crescimento, rentabilidade, controlo de custos, estrutura do capital, histórico financeiro e performance das ações;
- *Integridade Organizacional* – relaciona-se com responsabilidade social e ambiental, ética e legalidade, e governança corporativa (transparência financeira, dependência da administração, etc.);
- *Produtos e serviços*: inclui as componentes de imagem de marca e comunicação, quota de mercado, relação qualidade-preço, inovação e qualidade, e a comparação com os produtos e serviços da concorrência;
- *Gestão e organização*: envolve força do CEO/presidente/diretor-geral, pensamento líder, forte cultura corporativa, força e capacidade de gestão, se se trata de um empregador de referência e se fomenta o empreendedorismo.

Para realizar as análises, recorreremos a um programa desenvolvido pela Cision, no qual começamos por selecionar o meio que pretendemos analisar (Imprensa, Internet, Rádio ou Televisão); e, a partir da vasta lista de clientes, escolhemos o perfil e o objeto de estudo. Uma mesma notícia vai ter necessariamente valores diferentes, em função do objeto de análise selecionado. De seguida, podemos filtrar os resultados por datas, surgindo toda a informação divulgada durante o período selecionado, com a identificação do órgão de comunicação social, entre outros detalhes. Para prosseguir com a análise, selecionamos a peça ou artigo, na lista de publicações; preenchemos as variáveis que integram a nossa análise; e avançamos para o *Impact Score*, sendo que nem sempre é obrigatório preencher todos os parâmetros, depende dos fatores previamente definidos na metodologia de análise para determinado objeto de estudo. Se for necessário calcular o AVE, recorreremos a uma ferramenta de seleção para marcar o espaço ocupado, no caso da Imprensa; a área de presença, na Internet; e, no caso da Rádio e da Televisão, utilizamos um cronómetro para contabilizar o tempo de exposição mediática. Na análise da reputação, recorreremos ao parâmetro *Reputation Drivers*, para marcar como positiva ou negativa determinada componente que integre os eixos de reputação em análise, sempre que a publicação veicule mensagens com impacto na reputação do cliente.

Capítulo 3

Novo Banco: “um bom começo”?

Percebemos que a Cision dispõe de uma grande oferta de serviços e de uma base de clientes muito alargada. No entanto, o trabalho realizado ao longo do estágio incidiu maioritariamente na análise de conteúdos jornalísticos dos meios de comunicação social nacionais mais influentes, com o objetivo de estudar a reputação mediática de uma instituição bancária. Deste modo, embora tenhamos contribuído para a análise de conteúdos referentes a diversos clientes – entre os quais a Galp, Portugal Telecom, Banco Espírito Santo, Millennium BCP e os eventos *Porto, melhor destino europeu 2014* e *Lisbon & Estoril Film Festival* –, debruçámo-nos, na maior parte do tempo, sobre as notícias que envolviam o Novo Banco.

O grande desafio, que resultou numa maior motivação e interesse durante o estágio, surgiu quando o Novo Banco recorreu aos serviços da Cision no sentido de perceber a reputação da marca, e os estagiários foram integrados na equipa de análise. O objetivo do nosso cliente era desconectar-se o mais possível do passado adverso que lhe estava associado, com o fim do Banco Espírito Santo, dissociando-se de toda a polémica envolvente, e melhorar a imagem do banco para atrair novos clientes. O investimento foi grande e, além das fortes campanhas publicitárias, os *media* não foram descurados. Era fundamental perceber de que forma os assuntos relacionados com o banco estavam a ser abordados pela comunicação social; se as mensagens de «confiança», «proximidade», «envolvimento» e «capital humano», presentes no *press release* do Novo Banco, estariam a ser transmitidas²³; e diagnosticar a reputação da nova marca, através dos conteúdos publicados.

²³ O comunicado de 22 de agosto de 2014 incide sobre o início da mudança de identidade e refere que «confiança, proximidade e envolvimento são as ideias-chave de uma campanha que destaca também colaboradores e clientes». Os *press releases* do Novo Banco poderão ser consultados nos Anexos.

3.1. Critérios e estrutura da análise

Para este diagnóstico de reputação, analisámos um total de 3.453 conteúdos jornalísticos, divulgados entre 1 de agosto e 31 de outubro de 2014. As peças analisadas incluem-se em diversos géneros, sobretudo notícia, entrevista, reportagem e artigo de opinião, com clara predominância da informação noticiosa. Entre os órgãos de comunicação social nacionais que a Cision monitoriza, foram selecionados os mais relevantes do ponto de vista da audiência: na Imprensa, Correio da Manhã, Jornal de Notícias, Expresso, Público, Diário de Notícias, Sábado, Negócios, Diário Económico e Sol²⁴; no *online*, Expresso e Observador; na Rádio, TSF, Antena 1 e Renascença; e, na Televisão, RTP1, SIC e TVI.

Ao nível da estrutura de análise do Novo Banco, começávamos por definir o objeto Novo Banco Institucional (pode haver vários objetos de análise para o mesmo perfil); selecionávamos a variável «com associação ao BES» ou «sem associação ao BES» e os parâmetros do *Impact Score* (posicionamento, título, influência, dimensão, presença visual, referência inicial, destaque e tom), todos de preenchimento obrigatório. Sempre que possível, indicávamos se a mensagem veiculada remetia para «proximidade», «confiança», «envolvimento» e/ou «capital humano», atribuindo uma classificação de 1 (muito negativo) a 5 (muito positivo) para cada conceito; e avaliávamos as componentes das *reputation drivers*, apenas com uma classificação positiva ou negativa.

3.2. Resultados

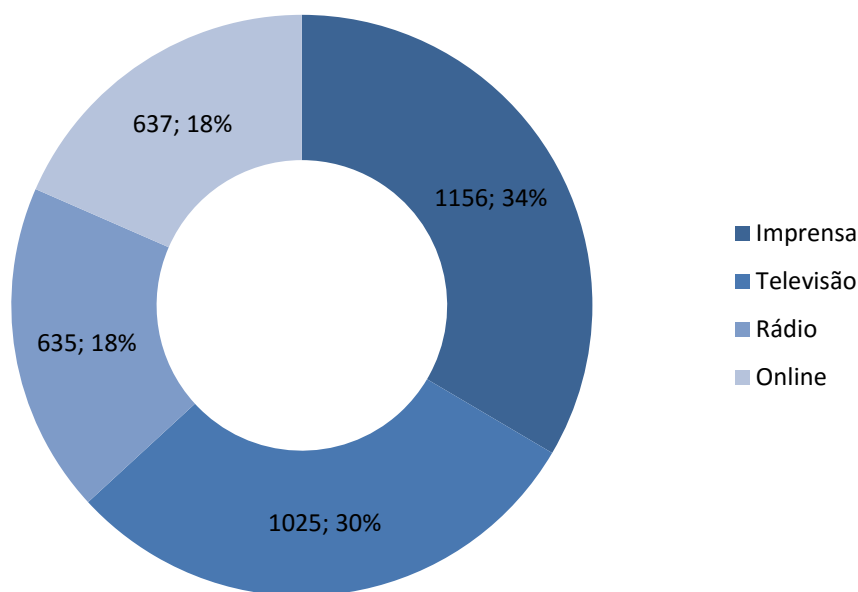
A análise realizada pela Cision permitiu acompanhar a forma como os *media* seguiram os temas relacionados com o Novo Banco e determinar a reputação desta instituição bancária na comunicação social portuguesa. Os resultados gerais mostraram-nos valores desfavoráveis e marcas do passado associado ao Banco Espírito Santo, conforme seria expectável.

²⁴ A audiência das publicações impressas está discriminada nos Anexos.

Em termos de favorabilidade, a informação alcançou um valor médio negativo de 2,8 (numa escala de 1 a 5), portanto muito próximo de um valor neutro, o que significa que os conteúdos editoriais foram *equilibrados* e não prejudicaram nem valorizaram a imagem do Novo Banco. Ao nível do *Impact Score*, numa escala de 1% a 100%, o valor registado foi de 41%, pelo que se tratou de um assunto proeminente e com elevado potencial de *impacto*.

Do volume total de informação produzida, destaca-se a Imprensa, com 34% da informação veiculada. Neste meio, o Negócios (245), o Diário Económico (221) e o Correio da Manhã (148) foram os órgãos de comunicação social que divulgaram mais notícias sobre o banco. Segue-se a Televisão, representando 30%, com 336 conteúdos divulgados pela RTP, 338 pela TVI e 321 pela SIC.

Gráfico 1. N.º de notícias em função do *medium*



Fonte: Adaptado do Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

Constatamos que a Imprensa se destaca na quantidade de conteúdos, mas devemos realçar que neste meio foram analisados nove órgãos de comunicação social, o que contribui para a percentagem registada. Independentemente do meio, aqueles que divulgaram mais conteúdos sobre o Novo Banco foram: RTP1, Expresso *Online*, TVI, SIC e Observador *Online*, que integram os primeiros cinco lugares da tabela seguinte.

Tabela 1. N.º de notícias em função do órgão de comunicação social

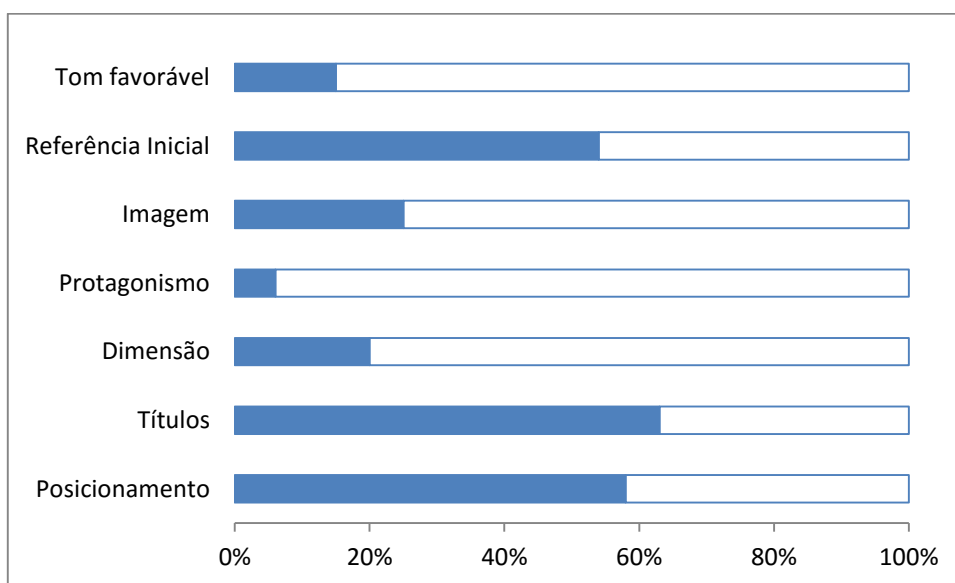
Órgãos de Comunicação Social	N.º de Notícias
RTP1	366
Expresso <i>Online</i>	343
TVI	338
SIC	321
Observador <i>Online</i>	294
Negócios	245
Antena 1	228
Diário Económico	221
TSF	211
Renascença	196
Correio da Manhã	148
Diário de Notícias	137
Público	125
Expresso	106
Jornal de Notícias	103
Sol	36
Sábado	35
Total	3453

Fonte: Adaptado do Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

Tanto a Televisão como as plataformas *online* constituem meios nos quais a informação é atualizada ao longo do dia e a divulgação se torna mais frequente, daí o elevado número de conteúdos correspondente a cada um destes canais televisivos e às duas páginas na Internet.

Em relação às condicionantes do *Impacto*, a referência em título, a primeira página, a referência inicial (*lead* ou primeiro parágrafo) e a presença visual foram os fatores que mais contribuíram para o potencial de leitura e recordação. O banco é mencionado nesses três primeiros parâmetros, em mais de metade dos artigos publicados, e 25% dos conteúdos incluem imagem, um fator também preponderante do *Impact Score*.

Gráfico 2. Fatores do *Impact Score*



Fonte: Adaptado do Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

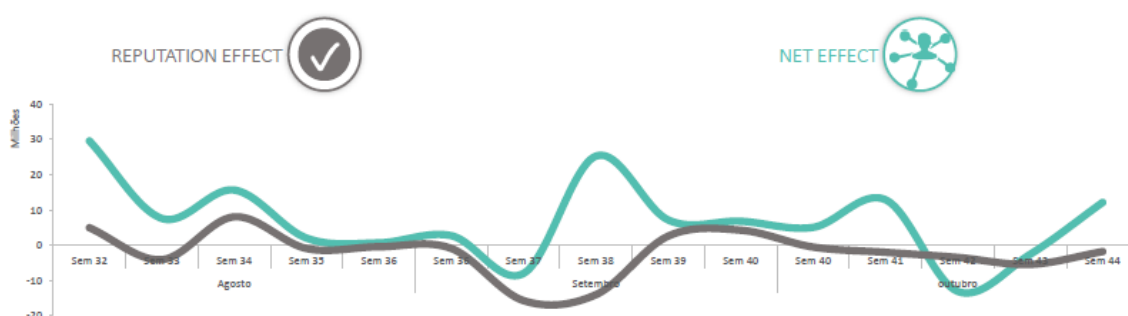
Os parâmetros com uma percentagem menos expressiva remetem para a *Influência*, já que o protagonismo exclusivo do Novo Banco apenas se verificou em 6% dos conteúdos (bastava uma breve referência ao BES para que o nosso objeto de estudo não fosse o único protagonista, embora pudesse ser o assunto dominante); *tom*, sendo que 15% da informação regista um tom favorável (positivo ou muito positivo), enquanto 27% apresenta um tom

desfavorável (negativo ou muito negativo); e *dimensão*, pois apenas 20% das notícias referem o banco em cinco parágrafos ou mais.

3.2.1. Guias de Reputação

Conforme explicámos no capítulo anterior, o *Net Effect* pode ser favorável ou desfavorável e remete para o número de *impressões* verificadas junto do público (leitores, cibernautas, ouvintes e telespectadores), determinado a partir do *Impact Score* e do alcance das notícias. No caso do Novo Banco, esta variável demonstra alguma instabilidade ao longo do período analisado e o seu valor total traduziu-se em 104 milhões de *contactos*. A variável *Reputation Effect* é calculada tendo por base o *Impact Score* e as mensagens que sustentam os eixos da reputação. O gráfico seguinte consta do relatório elaborado pela Cision e revela-nos que estas duas variáveis tiveram períodos de oscilação, tendo evoluído de forma contraditória em alguns momentos.

Gráfico 3. Análise semanal de *Net Effect* e *Reputation Effect*



Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

A performance comunicacional foi positiva inicialmente, aquando da criação do Novo Banco, caracterizado como «banco bom», mas a primeira queda remete-nos para o *rating* atribuído pela agência financeira *Moody's*, que classificou o banco num patamar de «lixo».

Ainda na semana 33 (agosto), percecionamos uma subida devido à devolução de 3,5 mil milhões de euros ao Estado²⁵.

O desempenho do *Net Effect* na semana 38 (setembro) sobressaiu pela positiva e explica-se pelo elevado número de *contactos* resultantes da eleição de Eduardo Stock da Cunha para presidir o Novo Banco, após a demissão de Vítor Bento. A nova administração foi muito elogiada por diversas personalidades públicas e políticas, sobretudo em órgãos de comunicação social com elevados valores de audiência, o que justifica este valor favorável. Por outro lado, ao nível da reputação, o valor é negativo, pois a saída do anterior CEO, indiciada por desentendimentos com o Banco de Portugal e com o Governo, originou diversos conteúdos desfavoráveis com impacto ao nível da Reputação Institucional (Relação Governo/Entidade Reguladora).

Nas semanas 41 e 42 (outubro), a variável *Net Effect* teve um desempenho inconstante. Na primeira, foi favorecida por declarações do primeiro-ministro e da ministra das finanças²⁶. Na segunda, destaca-se pela negativa devido ao assalto a uma dependência do Novo Banco (este é um assunto que classificamos como «muito negativo» durante a análise e, por ter sido divulgado em diversos órgãos de comunicação social, sobretudo em peças televisivas, teve um grande alcance, o que explica esta performance).

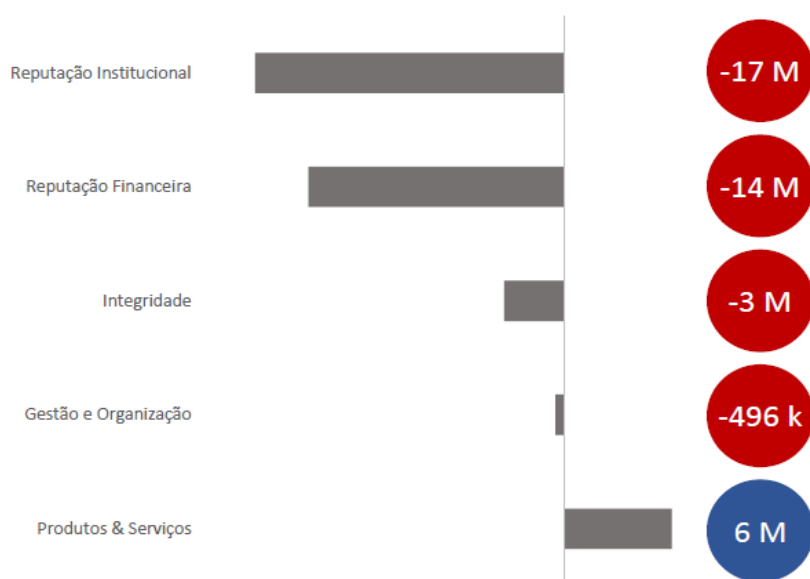
Ao nível do *Net Effect*, percebemos que há oscilações, mas a informação *equilibrada* assumiu maior expressividade, ocupando 42% da quota em *Net Effect*. Devido às abordagens desfavoráveis em Televisão, os *contactos* negativos também se destacam, assumindo 38% da quota. A restante percentagem (20%) representa o desempenho positivo, conseguido através do lançamento da primeira campanha de comunicação do Novo Banco e da eleição de Stock da Cunha para presidente. Assim, estes assuntos contribuíram para equilibrar a performance comunicacional. Por sua vez, o *Reputation Effect* traduziu-se num total de 30 milhões de *contactos* negativos, sendo que a maioria dos eixos de reputação desfavorece a imagem do

²⁵ O Banco de Portugal tinha emprestado esta quantia para capitalizar o Novo Banco. Com o acesso ao financiamento do Banco Central Europeu, o Novo Banco pode devolver o empréstimo estatal.

²⁶ Pedro Passos Coelho e Maria Luís Albuquerque reiteravam que a criação do Novo Banco havia sido a melhor solução para o caso BES, sendo que os contribuintes estariam protegidos e não teriam consequências diretas, caso houvesse perdas com a venda do banco.

banco. O Jornal das 8, na TVI, e o Jornal da Noite, na SIC, destacaram assuntos como a saída de Vítor Bento – tema que também teve destaque nos habituais comentários de Marcelo Rebelo de Sousa (TVI) e de Marques Mendes (SIC); a revisão do *rating* para «lixo»; e as incertezas relativamente à manutenção de postos de trabalho e ao futuro do banco. O resultado alcançado em Televisão²⁷ explica o elevado número de *contacts* desfavoráveis.

Gráfico 4. Reputation Effect por Eixos de Reputação

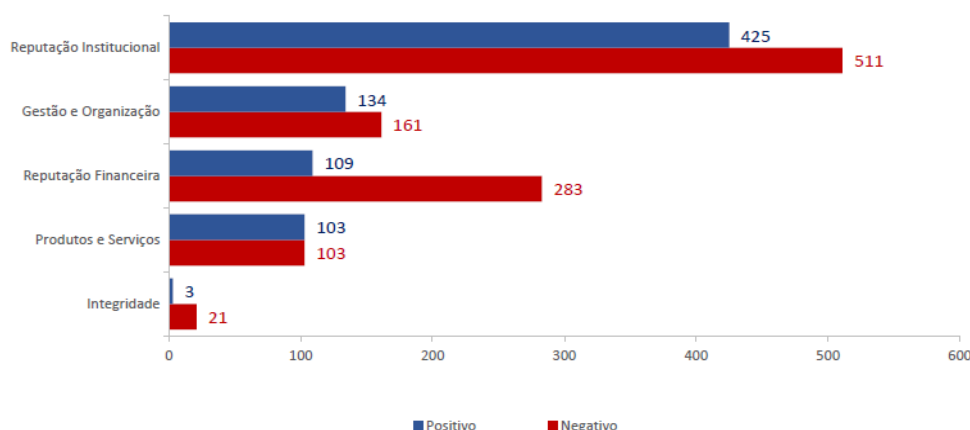


Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

Com exceção do parâmetro «Produtos e Serviços», os eixos de reputação apresentam-se negativos, com destaque para os eixos Institucional e Financeiro. Não obstante, o gráfico seguinte apresenta os cinco eixos de reputação em termos de volume de informação, demonstrando que também houve lugar para citações positivas.

²⁷ Segundo um estudo da Entidade Reguladora para a Comunicação Social, a Televisão continua a ser o meio de comunicação a que os portugueses mais recorrem para se informarem (ERC, 2014). Se os conteúdos negativos forem transmitidos em programas com audiências elevadas, estamos perante a situação mais indesejável para o cliente, neste caso para o Novo Banco, dado que a informação vai alcançar um grande número de pessoas.

Gráfico 5. Eixos de Reputação em termos de volume de informação

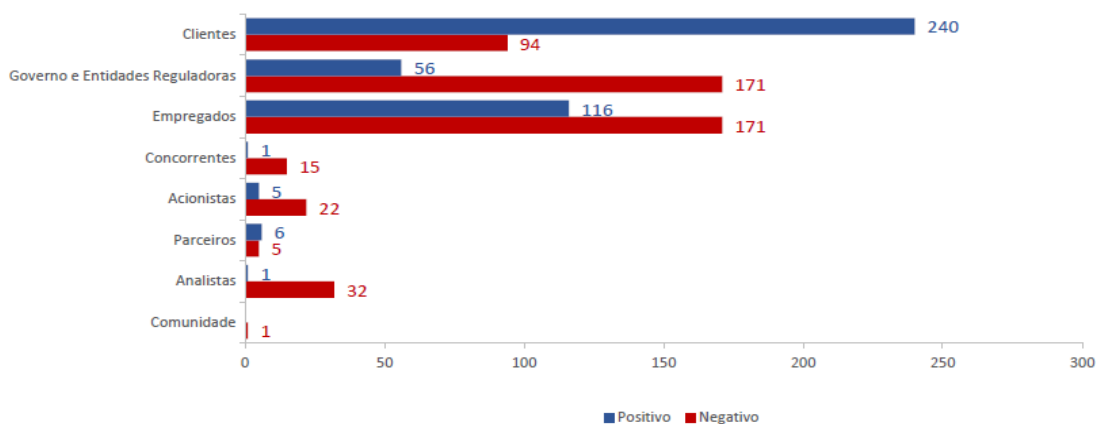


Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

3.2.1.1. Reputação Institucional

Verificamos um elevado número de conteúdos mediáticos que interferiram com a reputação ao nível institucional e, no geral, sobressaindo pela negativa. O gráfico seguinte revela que componente «clientes» foi a que registou maior número de referências e foi a única com nota positiva, já que foram registadas 240 citações favoráveis sobre o tratamento dado aos clientes do Novo Banco e a salvaguarda dos direitos dos mesmos. As 94 referências negativas remetem para as incertezas em relação ao banco.

Gráfico 6 – Reputação Institucional



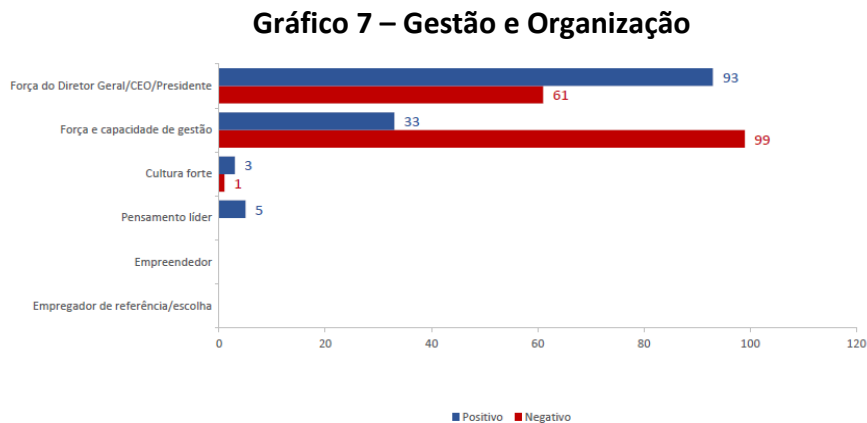
Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

3.2.1.2. Reputação Financeira

No eixo Financeiro, a «História Financeira» foi a componente com o resultado mais desfavorável, justificado pela forte associação à imagem do BES. A «Estrutura Financeira» também ficou muito afetada, sobretudo devido às incertezas em relação à solvabilidade do banco, ao *rating* atribuído pela *Moody's* e a múltiplas referências à possibilidade de o banco vir a ser vendido por um valor inferior ao que seria desejável.

3.2.1.3. Gestão e Organização

Neste eixo, a reputação mantém-se negativa, embora com menos expressão. Enquanto os eixos anteriores remetem para a predominância de referências negativas, este está mais equilibrado e os efeitos negativos são menores. A variável «força do CEO» teve um desempenho favorável devido ao elevado volume de citações positivas (93) sobre a eleição de Stock da Cunha para presidir ao Novo Banco. Os *media* deram voz a diversas personalidades que não pouparam elogios ao novo CEO. Por outro lado, a anterior demissão da equipa de Vítor Bento prejudicou a componente «Força e capacidade de gestão», sobretudo devido às críticas em diversos artigos de opinião e ao discurso dos partidos da oposição, presente nos *media*. Por sua vez, este assunto também é responsável pelas 61 citações negativas sobre na componente «força do CEO».

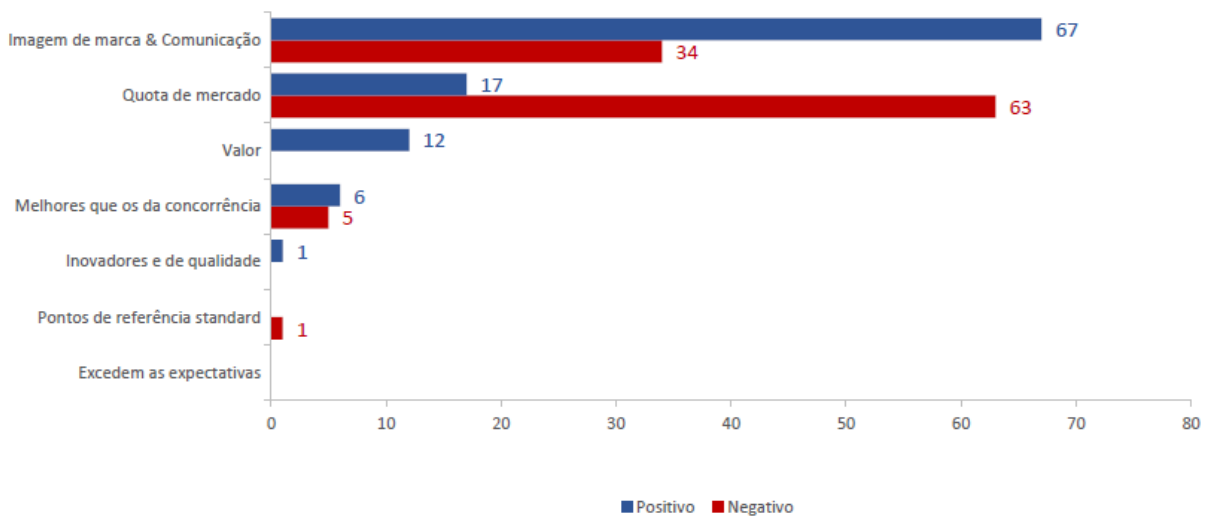


Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

3.2.1.4. Produtos e Serviços

A componente «Imagem de Marca & Comunicação» favoreceu este eixo. Esta variável foi potenciada a partir do momento em que foi divulgada a estratégia de comunicação definida para o Novo Banco, dando origem a várias notícias sobre a mudança de Imagem.

Gráfico 8 – Produtos e Serviços



Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

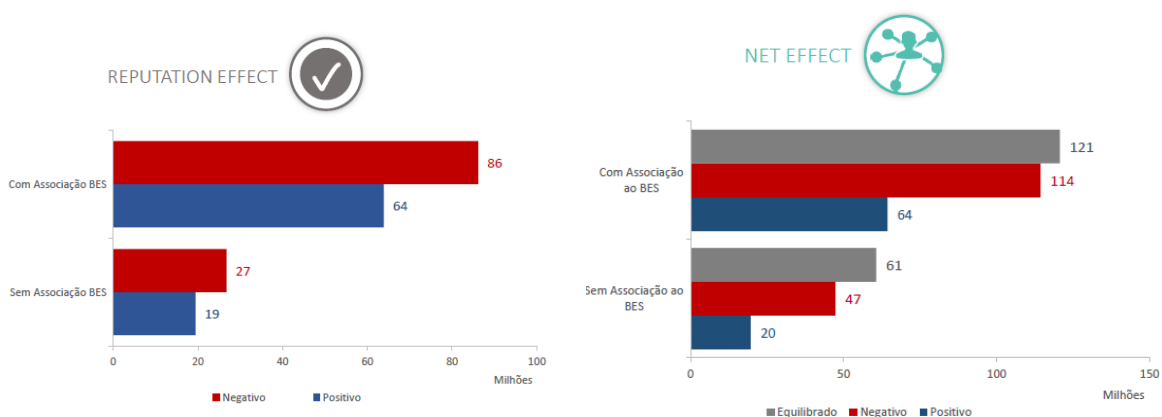
3.2.1.5. Integridade

Percebemos que o eixo de Integridade foi pouco expressivo, mas destaca a informação negativa. Do total de notícias, 10 apontam para a falta de transparência entre o que ficou no BES e o que passou para o Novo Banco (NB), enquanto apenas 3 são favoráveis nesta componente denominada «*Corporate Governance*». As restantes (11) enquadram-se no parâmetro «*Ética e Legalidade*», todas com classificação negativa, por se relacionarem com alegadas ilegalidades no processo de venda da seguradora Tranquilidade (que passara do BES para o NB).

3.2.3. Um passado que ainda pesa

Concluimos que o passado associado ao Banco Espírito Santo está muito presente nas peças analisadas. Os valores apresentados nos gráficos seguintes revelam que os conteúdos sobre o Novo Banco adquiriram maior expressividade quando eram feitas referências ao BES. No entanto, os *media* fizeram uma dissociação clara entre o banco «bom» e o banco «mau», o que contribuiu para o elevado número de *contactos* conseguidos com a informação *equilibrada*. Ainda assim, os conteúdos negativos também foram expressivos, o que afetou a performance mediática da instituição bancária.

Gráfico 9. Associação ao BES



Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

Apesar da grande associação ao BES, os resultados gerais não foram tão negativos como, à partida, seria expectável, uma vez que, além da informação equilibrada, a estratégia de comunicação definida para o Novo Banco acabou por gerar conteúdos favoráveis que tiveram elevado número de *impressões* positivas junto do público. Os valores favoráveis na variável «com associação ao BES» são justificados pelo arranque da campanha de comunicação. Por outro lado, os contactos negativos destacaram-se devido à possibilidade de o ex-BES vir a encerrar agências e a despedir funcionários; às divergências entre o Novo Banco e o Banco de Portugal; e ao facto de alguns clientes não conseguirem cancelar hipotecas de

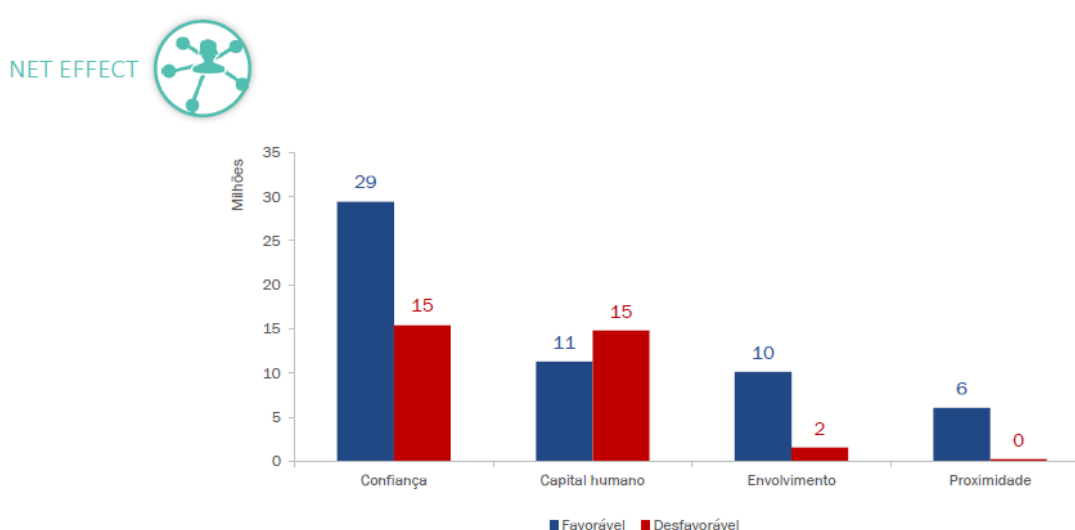
casas que já tinham acabado de pagar. Nos conteúdos «sem associação ao BES», destacamos a eleição de Stock da Cunha que determinou os contactos favoráveis, enquanto os desfavoráveis foram motivados pelo assalto a uma dependência do Novo Banco.

3.2.4. Mensagens

O desempenho mediático pode ser influenciado pelo trabalho das relações públicas. Como vimos no tópico anterior, a campanha de comunicação do Novo Banco gerou conteúdos favoráveis com valores expressivos ao nível de *Net Effect* e *Reputation Effect*, contribuindo para que os efeitos não fossem tão drásticos.

Os comunicados enviados à Imprensa deram a conhecer a nova identidade do banco e, aquando do lançamento da primeira campanha, foram definidas quatro mensagens associadas à estratégia comunicacional adotada: «confiança», «capital humano», «envolvimento» e «proximidade». Assim, após o arranque da campanha, passámos a identificar estas mensagens, sempre que estivessem presentes em algum conteúdo, procurando determinar o alcance mediático das mesmas.

Gráfico 10. Mensagens do *press release* presentes nas notícias



Fonte: Relatório *Diagnóstico de Reputação do Novo Banco - Agosto a Outubro de 2014*, elaborado pela Cision

O último gráfico revela-nos que as mensagens de confiança foram as que tiveram um desempenho mais favorável, embora se registem alguns contactos negativos motivados pela incerteza que os clientes ainda sentiam em relação à nova marca. Quanto ao capital humano, o resultado negativo foi determinado pelas sucessivas referências à possibilidade de ocorrerem despedimentos na instituição bancária. As restantes mensagens revelam um desempenho favorável, mas pouco expressivo.

As mensagens que as relações públicas tentaram incorporar na informação noticiosa não conseguiram um resultado muito expressivo em termos de volume de informação. Foram mencionadas de forma positiva em 56 notícias, enquanto 32 revelaram abordagens desfavoráveis. Ainda assim, entendemos que a divulgação das campanhas de comunicação do Novo Banco, realizada pelos *media*, foi crucial para equilibrar os resultados, sendo que registámos efeitos positivos em determinados períodos de tempo.

Conclusão

A comunicação não pode ser dissociada das estratégias de gestão e de administração. É importante saber ouvir os públicos e as suas exigências, incluindo-as em todo o planeamento estratégico e na tomada de decisões. Este aspeto é transversal a outros setores, mas, no âmbito das instituições bancárias, a comunicação assume um papel fundamental. Num setor caracterizado pela intangibilidade, “a reputação corporativa é a dimensão intangível mais importante e inclui, entre outras, confiança, credibilidade e expectativas²⁸” (Fombrun e Van Riel *apud* García e Garraza, 2010). Através das suas ações de comunicação, as organizações podem construir a sua imagem, gerir a sua reputação e estabelecer relações com todos os *stakeholders*.

Além da comunicação de marketing, que engloba patrocínios e publicidade, o setor bancário tem de comunicar com diversos públicos. Tratando-se de uma área sensível a fatores extrínsecos, inserido num contexto de crise global e com uma reputação “cinzenta” (Uriel, 2014), os bancos têm de conquistar a confiança dos seus clientes. Além disso, pelo seu impacto na economia, estas instituições têm de se sujeitar a entidades reguladoras, é-lhes exigida transparência e devem prestar esclarecimentos à comunicação social.

No caso do Novo Banco, podemos afirmar que desenvolver a comunicação estratégica representa uma tarefa complexa. As relações de confiança foram dificultadas pelo contexto adverso em que o banco surgiu e, embora tivesse começado com uma ampla carteira de clientes, a tendência era a perda de depósitos, o que exigiu investimentos avultados para tentar captar mais clientes.

Durante o estágio na Cision, estudámos o impacto das notícias e a reputação de uma empresa, recorrendo a um trabalho de análise que consideramos relevante e pertinente. Não obstante, devemos olhar criticamente para a medição dos resultados e refletir sobre o grau de certeza apresentado por um *software*. Quando estudamos o potencial de impacto da

²⁸ Tradução livre da autora. Original: “[...] corporate reputation is the most important intangible, and includes several gauges such as confidence, credibility and expectations, among others”.

informação, há fatores preponderantes para a fiabilidade dos resultados, tais como a heterogeneidade do público e as suas preferências, os quais não são reconhecidos por um programa informático.

Recordando as teorias da comunicação, o público não constitui uma massa homogénea e passiva, pelo que a informação não terá o mesmo efeito em todos os recetores. A ERC (Entidade Reguladora da Comunicação Social) estudou os hábitos de consumo de *media*²⁹ e revelou conclusões que nos levaram a refletir após a análise que fizemos durante o estágio.

No caso do Novo Banco, calculámos o impacto das notícias na audiência de determinado órgão de comunicação social, em função de fatores como a dimensão do texto, elementos gráficos, título, etc.; e determinámos o efeito das notícias, calculando as *impressões* geradas no público. Porém, suponhamos que há leitores que não se interessam pela área financeira e saltam a página, até que ponto os resultados da análise são fiáveis?

Com base no relatório da ERC, salientamos que o interesse pelas notícias não é o mesmo em todos os países e varia entre faixas etárias, género e grau de escolaridade. Esse interesse também é diferente consoante os temas das notícias, sendo que em Portugal prevalece o interesse pelos temas «saúde», «educação», «desporto» e «entretenimento». Comparando com os restantes países, a temática «política nacional» regista um índice de preferências muito menor em Portugal, enquanto a preferência por conteúdos sobre celebridades regista um valor mais expressivo (ERC, 2014).

Independentemente das preferências do público, o trabalho de análise revelou que os assuntos relacionados com o Novo Banco dominaram o espaço mediático, durante o período de tempo analisado, e tiveram potencial de impacto. Entre os conteúdos que interferiram com a reputação do banco, os valores mais expressivos e desfavoráveis remetem para as áreas «institucional» e «financeira». Apenas os «produtos e serviços» conseguiram destaque pela positiva, entre os cinco eixos de reputação que trabalhamos.

²⁹ A ERC recorreu à empresa *Eurosondagem*, que realizou um inquérito a uma amostra de 1035 pessoas, representativa da população residente em território nacional com 15 anos ou mais, entre 20 de setembro e 12 de outubro de 2014.

Os meios de comunicação social têm, efetivamente, poder e influência nas mentes do público, na medida em que constroem a realidade: conferem visibilidade a determinados assuntos, deixando outros esquecidos (Mesquita, 2003). Esse poder também está associado à linguagem, já que os jornalistas escolhem as palavras a utilizar, e à seleção de cada elemento que a notícia vai conter. Em relação ao Novo Banco, concluímos que os *media* apresentaram conteúdos que, na globalidade, não valorizaram nem prejudicaram a imagem da instituição bancária, ou seja, predominou a informação que, ao longo do trabalho, definimos como *equilibrada*. No entanto, a imagem mediática do Novo Banco saiu afetada pelas constantes referências ao Banco Espírito Santo na grande maioria dos conteúdos divulgados sobre a nova instituição, o que teve grande impacto ao nível da reputação. As dimensões financeira e institucional foram as mais afetadas, devido aos receios e incerteza dos clientes e à associação feita entre o Novo Banco e a queda do BES, uma marca histórica agora envolta em escândalos e polémicas.

Ao nível da comunicação e imagem de marca, o resultado foi positivo devido à campanha de comunicação do Novo Banco, que resultou em diversas notícias sobre a nova identidade e a mudança de imagem da instituição. No geral, os resultados foram negativos, mas houve lugar para conteúdos mais favoráveis ao banco. Após o arranque das campanhas de comunicação, surgiram notícias que contribuíram para equilibrar os resultados.

Por influenciarem o modo como percebemos a realidade, como temos vindo a sublinhar, os *media* tornam-se num alvo apetecível para as organizações, que se vão apropriando do discurso jornalístico e tentam estar presentes na informação noticiosa. Para isso, profissionais de relações públicas, que representam diretamente determinadas marcas ou instituições, procuram manter uma relação sólida com os jornalistas. As organizações preferem ser representadas por entidades externas, à partida, desinteressadas, e será ainda mais aliciante integrar conteúdos jornalísticos, isto é, informação que o público vai assumir como factual, dados os princípios que orientam o jornalismo.

Os profissionais de relações públicas (RP) são capazes de “virar” histórias, fazendo com que meios de comunicação social e RP tenham uma relação de interdependência, por vezes marcada por conflitos e tensões (Macnamara, 2014). Muitas vezes, a influência dos profissionais de relações públicas é superior à que os jornalistas admitem ou à que o público

perceciona (Ribeiro, 2014; Macnamara, 2014), o que se torna pouco ético e acarreta riscos para o jornalismo. Segundo Mário Mesquita (2003: 73), o jornalista “gere o acesso ao espaço público de outras palavras consideradas ‘legítimas’”, portanto é como se o jornalista se estivesse a apropriar de um discurso que defende interesses de terceiros.

Para concluir, reforçamos a ideia de que os jornalistas não são comunicadores como os outros: têm um compromisso perante o leitor, que implica ser honesto, rigoroso e respeitar um código deontológico. Em suma, este trabalho permite-nos refletir, por um lado, sobre a influência que os *media* têm e, por outro, sobre a forma como também eles podem ser influenciados.

Bibliografia

Almeida, J. F. (2013). *Marketing Bancário*. Lisboa: Actual Editora.

Andrade, R. F. de (s.d.). *Comunicação narrativa nas organizações*. [Em linha] Disponível em <http://randrade.com.sapo.pt/narrativa2006.pdf> [Consultado a 26 de fevereiro de 2015].

Andrade, R. F. de (2000). *Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações*. [Em linha] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.pdf> [Consultado a 2 de março de 2015].

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Trad: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.

Cabrero, J. D.; Cabrero, M. (2001). *O Livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora, Lda.

Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *In International Journal of Communication*, 1, pp. 238 – 266. Disponível em <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/46/35> [Consultado a 14 de julho de 2015]

Chaparro, M. C. (2001). *A linguagem dos conflitos*. Coimbra: Minerva.

Costa, J.; Fazenda, L.; Honório, C.; Louçã, F.; Rosas, F. (2010). *Os Donos de Portugal. Cem anos de poder económico (1910-2010)*. Porto: Edições Afrontamento.

Cunha, I. F. (2012). *Análise dos Media*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Esteves, J. P. (2005). *O Espaço público e os media: Sobre a comunicação entre normatividade e facticidade*. Lisboa: Colibri.

Esteves, J. P.; Jesus, A. (2015). *Caso BES. A realidade dos números*. Lisboa: Clube do autor.

Figueira, J. (2014a). *A Vida é Bela: processos de institucionalização e construção de sentido através dos media*. In *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, pp. 22 – 46. Disponível em <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/viewFile/2023/1943> [Consultado a 26 de fevereiro de 2015].

Figueira, J. (2014b). *O acontecimento que quer ser notícia: a construção de sentido das Organizações através dos media - o caso A Vida é Bela*. Tese de Doutoramento em Letras, área de Ciências da Comunicação, especialidade *Média e Sociedade*. Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/25880> [Consultado a 23 de abril de 2015].

García, E.; Garraza, T. (2010). *Making things happen: the role of communication in strategic management. A case study on banking industry*. Disponível em http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=368 [Consultado a 29 de junho de 2015].

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

Macnamara, J. (2014). *Journalism and PR: unpacking 'spin', stereotypes, and media myths*. New York: Peter Lang Publishing.

Mesquita, M. (2003). *O Quarto Equívoco – O poder dos media na sociedade contemporânea*. Coimbra: Minerva.

Oliveira, U. (2015). A reputação cinzenta do setor bancário. *Marketeer, Janeiro de 2015*. Disponível em <http://www.cision.com/pt/2015/02/a-reputacao-cinzenta-do-setor-bancario/> [Consultado a 23 de março de 2015].

Pedro, E. R. (org). (1997). *Análise crítica do discurso*. Lisboa: Caminho.

Pires, A. B. (2013). *O consumidor e a comunicação do setor bancário em Portugal: contextos e tendências*. Tese de Mestrado em Comunicação Social – Variante da Comunicação Estratégica. Universidade de Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/6420> [Consultado a 18 de maio de 2015].

Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ribeiro, V. (2014). *O peso do Press Release no processo de produção de notícias*. [Em linha] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ribeiro-vasco-2014-peso-do-press-release.pdf> [Consultado a 9 de maio de 2015].

Rosen, J. (2000). Para além da objetividade. *Revista de Comunicação e Linguagens, nº 27, Jornalismo 2000*. Lisboa: Relógio d'Água, 139-150.

Ruão, T. (2003). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. [Em linha] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf> [Consultado a 5 de maio de 2015].

Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. [Em linha] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf> [Consultado a 8 de maio de 2015].

Traquina, N. (org.) (1999). *Jornalismo: Questões, Teorias e “Estórias”*. Lisboa: Vega.

Traquina, N. (2000). *O Poder do Jornalismo. Análise e textos da Teoria do Agendamento*. Coimbra: Minerva.

Traquina, N. (2007). *Jornalismo*. Lisboa: Quimera Editores, Lda.

Van Dijk, T. A. (2005). *Discurso, notícia e ideologia. Estudos na Análise Crítica do Discurso*. Porto: Campo das Letras.

Vilar, E. T. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera Editores, Lda.

Vilar, E. T. (2008). *Fidelidade e Imagem na Banca – influências recíprocas*. Lisboa: Quimera Editores, Lda.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Trad: Paula Vieira. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Wolf, M. (2009). *Teorias da Comunicação*. Trad: Maria Figueiredo. Lisboa: Editorial Presença.

Wolton, D. (1997). *Pensar a Comunicação*. Lisboa: DIFEL.

Informação eletrónica:

CISION <http://www.cision.com/us>

CISION PORTUGAL <http://www.cision.com/pt>

CISION (2014). *Cision Acquires Gorkana Group, UK-Based Media Intelligence and Data Insights Market Leader*. Disponível em <http://www.cision.com/us/about/news/2014-press-releases-2/cision-acquires-gorkana-group-uk-based-media-intelligence-and-data-insights-market-leader/> [Consultado em janeiro de 2015]

CISION (2014). *Cision e Vocus unem forças*. Disponível em <http://news.cision.com/pt/cision-portugal/r/cision-e-vocus-unem-forcas,c635488775930000000> [Consultado em janeiro de 2015]

CISION (2014). *Cision lança novo software de monitorização de redes sociais*. Disponível em <http://news.cision.com/pt/a-esfera-dos-livros/r/cision-lanca-novo-software-de-monitorizacao-de-redes-sociais,c635496566800000000> [Consultado em janeiro de 2015]

CISION (2015). *Cision Acquires Viralheat to Provide the Industry's Most Comprehensive Social Suite*. Disponível em <http://www.cision.com/us/about/news/2015-press-releases/cision->

[acquires-viralheat-to-provide-the-industrys-most-comprehensive-social-suite/](#) [Consultado em abril de 2015]

Microsoft (2014). *Cision Portugal cria solução global de clipping com base em tecnologias Microsoft*. Disponível em <http://news.microsoft.com/pt-pt/2014/12/18/cision-portugal-cria-solucao-global-de-clipping-com-base-em-tecnologias-microsoft/> [Consultado em janeiro de 2015]

NOVO BANCO <https://www.novobanco.pt/>

Relatórios:

ERC (2014). *Públicos e Consumos de Media. O consumo de notícias e as plataformas digitais em Portugal e em mais de dez países*. Disponível em <http://www.erc.pt/download/YToyOntzOjg6ImZpY2hlaXJvIjtzOjM5OiJtZWRpYS9maWNoZWlYb3Mvb2JqZWNoY19vZmZsaW5lLzE4My5wZGYiO3M6NjoidGl0dWxvIjtzOjM1OiJlc3R1ZG8tcHVibGljb3MtZS1jb25zdW1vcy1kZS1tZWRpYSI7fQ==/estudo-publicos-e-consumos-de-media> [Consultado a 2 de julho de 2015].

OBERCOM (2014). *A Imprensa em Portugal. Setembro de 2014*. Disponível em http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=imprensa_portugal2014.pdf [Consultado a 25 de maio de 2015].

Revisitas:

Marketeer, Janeiro de 2015

Anexos

Anexo 1. Press Release do Novo Banco sobre a 1.ª campanha de comunicação



Press Release

22 de agosto de 2014

Novo Banco lança primeira campanha de comunicação

‘Novo Banco. Um bom começo’. Esta é a assinatura da campanha de comunicação que o Novo Banco lança esta sexta-feira, dia 22 de agosto, envolvendo publicidade na rádio e imprensa.

Desenvolvida pela BBDO, a primeira campanha do Novo Banco assinala o início de uma nova era para o banco. Confiança, proximidade e envolvimento são as ideias-chave de uma campanha que destaca também colaboradores e clientes.

Além dos anúncios em rádio e imprensa, o novo conceito criativo estará em evidência nos balcões – através de decoração, merchandising e suportes gráficos – e no site do banco, já disponível no endereço www.novobanco.pt.

A campanha de publicidade arranca no dia 22. A renovação dos balcões deverá ser visível a partir de dia 26 de agosto.

Sobre o conceito criativo da primeira campanha de comunicação do Novo Banco com a assinatura “Um bom começo.”

O Novo Banco é uma nova marca que, sendo nova não nasce do zero. É esse o seu ponto forte, a partir do qual se pode ancorar a construção da sua familiaridade, notoriedade e estima.

O desenho de racional estratégico e criativo da primeira campanha de comunicação equilibra elementos de património e novidade.

Do património, recupera os factos e capital humano - o Novo Banco começa com mais de 600 balcões e mais de 2 milhões de clientes. Mas, acima de tudo, começa com o capital humano dos seus 6 mil colaboradores e será essa a sua maior força: a sua experiência, saber, dedicação e empenho agora, como sempre, ao serviço dos seus clientes particulares, empresariais e da economia portuguesa.

É assim que nasce o conceito criativo da primeira campanha: **Novo Banco. Um bom começo.**

A campanha dará voz e identidade ao Novo Banco, pela primeira vez.

Nascer com
o empenho
renovado de 6 mil
colaboradores
é um bom
começo.



SAIBA TUDO AQUI
OU VÁ A NOVOBANCO.PT

NOVOBANCO
Um bom começo.

Nascer
com mais
de 2 milhões
de clientes
é um bom
começo.



SAIBA TUDO AQUI
OU VÁ A NOVOBANCO.PT

NOVOBANCO
Um bom começo.

Anexo 2. Press Release do Novo Banco sobre a nova Identidade

NOVO BANCO

Press Release

22.09.2014

NOVO BANCO APRESENTA HOJE NOVA IDENTIDADE

A partir de hoje, dia 22 de setembro, vai começar a ser visível a nova identidade do NOVO BANCO. Esta mudança, que será progressiva, irá começar pela substituição das fachadas dos mais de 600 balcões por todo o país, alargando-se em paralelo a todos os outros suportes de comunicação da marca.

Num cenário de alteração significativa do contexto foi necessário desenvolver uma nova marca, com novos valores e atributos, um novo posicionamento e uma nova identidade.

O NOVO BANCO tem entre os seus ativos a experiência, competência e dedicação dos seus mais de 6.000 colaboradores; uma rede de mais de 600 balcões; e a reconhecida excelência na qualidade de serviço e inovação ao serviço dos seus mais de 2 milhões de clientes.

O NOVO BANCO chama-se “novo” e o seu nome traz consigo a oportunidade de mostrar que é um banco dos dias de hoje, com motivação e competência para superar os desafios e trazer novos standards para a categoria.

Mantendo a cor verde, foi criado um novo logótipo, elemento base de toda a identidade visual da marca, que vive numa tensão positiva entre a solidez do lettering e a leveza do símbolo. O lettering é o chão, a força, o estabilizador e dele desprende-se o símbolo que é o compromisso com a elevação, a ambição e a agilidade.

NOVO BANCO

O símbolo parte da reinterpretação das asas da borboleta que simbolizou na primeira campanha transformação e capacidade de renovação. Representado como uma potência matemática, traduz o elevar do compromisso da equipa NOVO BANCO ao desafio de voltar a ocupar a posição de liderança que o mercado sempre lhe reconheceu.

Esta mudança de identidade é acompanhada pela comunicação em rádio, imprensa, digital e balcões.

Esta mudança, determinada pelo Banco de Portugal e pela Direção-geral da Concorrência da Comissão Europeia (DGCom) na sequência da medida de resolução, chegará a todas as geografias internacionais do NOVO BANCO, começando por Espanha já a partir desta semana.

Anexo 3. Audiência e Tiragem na Imprensa nacional (dados de 2013)

Órgão de Comunicação Social	Audiência média (milhares)	Tiragem	Circulação Paga	Rácio de Procura e Consumo de Publicação
Correio da Manhã	1 207 524	157 167	114 712	10,5
Jornal de Notícias	1027680	91 185	64 192	16
Expresso	659 428	111 079	86 143	7,7
Público	488 148	42 011	23 672	20,6
Sábado	402 508	90 028	59 666	6,7
Diário de Notícias	385 380	37 170	20 025	19,2
Negócios	239 792	13 701	7 781	30,8
Diário Económico	256 920	17 281	10 199	25,2
Sol	214 100	51 537	23 684	9

Fonte: Adaptada da publicação da Obercom *A Imprensa em Portugal*, disponível em http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=imprensa_portugal2014.pdf