



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**O posicionamento estratégico nas Relações Públicas:
Uma visão aplicada às organizações do setor segurador**

DIANA ALEXANDRA LOPES FÉLIX

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

ORIENTADORA

Prof.^a Doutora Sandra Pereira

Escola Superior de Comunicação Social

JUNHO, 2021

Declaração Anti-Plágio

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 9 de junho de 2021

Diana Félix

Diana Félix

Agradecimentos

Finda esta jornada, não poderia deixar de endereçar um agradecimento especial a todos aqueles que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste processo e me acompanharam e incentivaram.

À minha orientadora, Prof^a. Doutora Sandra Pereira, cujo apoio foi fundamental na conceção, execução e conclusão desta dissertação. Pela paciência inesgotável, pelas discussões teóricas que muitos sonos me tiraram, pelos ensinamentos que me transmitiu ao longo de todo o mestrado, pelas palavras de apoio e por acreditar que estava à altura deste desafio que me propôs. Por desconstruir todas as minhas inseguranças e dúvidas e torná-las de fácil resolução.

Aos meus pais, por nunca me cortarem as asas, confiando em todas as minhas decisões e escolhas, sempre sustentadas pelo seu apoio e amor incondicional. Por me incentivarem sempre a lutar pelo meu futuro e por todos os esforços e sacrifícios feitos. Por incutirem em mim uma ética de trabalho e um sentido de perfeccionismo de que me orgulho. Pelas palavras de incentivo e por acreditarem que consigo alcançar tudo a que me proponho. À minha avó, que me tem sempre no pensamento.

Às minhas amigas de sempre, Adriana, Filipa e Mariana, que não me deixaram sentir sozinha num processo de si solitário; por me ouvirem até à exaustão sobre as minhas dificuldades, preocupações e angústias. Por saberem sempre o que dizer para me acalmar, e pela amizade que mantemos mesmo à distância. Esta é certamente apenas mais uma etapa pela qual passamos juntas. Obrigada por me ajudarem a manter a minha sanidade mental.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, José Canito, Jonathan e Luísa, pela amizade que não esperava fazer nesta fase da minha vida, pelo acompanhamento, pelas gargalhadas e pelo tempo perdido a ouvir as minhas dúvidas e frustrações – obrigada por fazerem parte deste percurso, não poderia ter sido de outra forma. Saudades das nossas pausas para café.

À Sara, amiga, colega de casa, e pessoa que todos os dias ouviu tudo sobre o meu percurso profissional e académico: obrigada pela paciência e companhia. Tornaste-o muito mais fácil com a tua amizade. À Beatriz, amizade que trago da licenciatura e não esqueço. Por partilharmos uma das fases mais importantes das nossas vidas, que catapultou um percurso que agora culmina nesta dissertação.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade demonstrada para a realização das entrevistas, através das quais retirei *insights* e aprendizagens valiosas que possibilitaram esta investigação.

A todos, muito obrigada!

Resumo

À medida que a visão estratégica das Relações Públicas nas organizações é consolidada, assiste-se à emergência de novas teorias e novas formas de pensar a atividade. O posicionamento, elemento fundamental na estratégia de Marketing, surge como um conceito de crescente relevância no domínio das Relações Públicas, capaz de dar resposta aos desafios inerentes à sociedade contemporânea.

O principal objetivo desta investigação passa pela aplicação do enquadramento teórico do posicionamento, numa perspetiva de Relações Públicas, no setor segurador. Embora constitua um setor tradicionalmente percecionado de forma negativa, os portugueses revelam ter uma imagem positiva e um índice de confiança alto no que diz respeito às seguradoras, o que pode indicar a importância das Relações Públicas no desenvolvimento de ativos intangíveis que lhes permitem posicionar-se de forma favorável perante os *stakeholders*.

Assim sendo, foi realizado um estudo comparativo entre quatro grandes *players* do setor segurador, que se traduziu numa análise aos respetivos *websites* institucionais, entrevistas aos responsáveis de comunicação e caracterização do setor e das organizações em estudo.

Neste sentido, o presente estudo permitiu reforçar a relevância do enquadramento do posicionamento num contexto de Relações Públicas. Foi possível depreender que as seguradoras primam pela humanização da marca, procurando posicionar-se como entidades próximas, que visam proteger e estar presentes ao longo da vida das pessoas. Mais se verificou que as Relações Públicas assumem um papel de relevância na construção e materialização do posicionamento das organizações estudadas, através da monitorização da envolvente, construção de relações com os *stakeholders* e desenvolvimento do capital imaterial das mesmas.

Palavras-chave: posicionamento, relações públicas estratégicas, marketing, setor segurador

Abstract

As the strategic vision of Public Relations in organizations is consolidated, there is an emergence of new theories and new ways of thinking about the activity. Positioning, a fundamental element in the Marketing strategy, emerges as a concept of increasing relevance in the field of Public Relations, capable of responding to the inherent challenges of the contemporary society.

The main objective of this investigation is the application of the positioning theoretical framework, from a Public Relations perspective, in the insurance sector. Although it is a sector that has traditionally been negatively perceived, the Portuguese have a positive image and a high level of trust regarding insurance companies, which may indicate the importance of Public Relations in the development of intangible assets that allow them to position themselves favorably before stakeholders.

Therefore, a comparative study was carried out between four major players in the insurance sector, which resulted in an analysis of the respective institutional websites, interviews with those responsible for communication and characterization of the sector and the organizations under study.

In this sense, the present study allowed to reinforce the relevance of the positioning framework in a Public Relations context. It was possible to conclude that the insurers excel in the humanization of the brand, seeking to position themselves as close entities, which aim to protect and be present throughout people's lives. It was further verified that Public Relations play an important role in the construction and materialization of the positioning of the organizations studied, through monitoring the environment, building relationships with stakeholders, and developing their intangible capital.

Keywords: positioning, strategic public relations, marketing, insurance sector

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Figuras e Tabelas	viii
Introdução	ix
CAPÍTULO I – As Relações Públicas na contemporaneidade	12
<hr/>	
1. Uma conceção estratégica das Relações Públicas	12
2. Relações Públicas e Marketing: Convergência ou divergência?	20
3. Perspetivas críticas das Relações Públicas	25
4. O impacto do atual ecossistema digital nas Relações Públicas	29
CAPÍTULO II – O posicionamento intencional nas Relações Públicas	35
<hr/>	
1. Uma perspetiva de Marketing	36
2. Uma perspetiva de Relações Públicas	40
2.1. O caráter estratégico e co-criacional das Relações Públicas	41
2.2. Teoria do posicionamento aplicada às Relações Públicas	45
2.3. Enquadramento concetual para um posicionamento em Relações Públicas	48
2.4. A ação das Relações Públicas na construção de capital imaterial	51
CAPÍTULO III – Metodologia de Investigação	55
<hr/>	
1. Delimitação do objeto de análise	55
2. Questão de partida e objetivos de investigação	56
3. Abordagem metodológica e posicionamento epistemológico	56
3.1. Estudo comparativo	57
4. Revisão Bibliográfica	57
5. Recolha de dados	58
5.1. Análise de conteúdo de <i>websites</i>	58
5.1.1. Modelo de análise	60
5.2. Entrevistas	60
6. Método de tratamento de dados	61
	vi

6.1. Quadro de codificação	61
6.2. Segmentação	70
CAPÍTULO IV – Apresentação e análise de resultados	71
<hr/>	
1. As Relações Públicas no setor segurador	71
2. O setor segurador em Portugal	72
2.1. Análise PEST	73
3. Caracterização das organizações	73
3.1. Fidelidade	73
3.2. Grupo Ageas Portugal	76
3.3. Liberty Seguros	79
3.4. Zurich Portugal	81
4. Apresentação dos resultados	84
4.1. Análise dos <i>websites</i>	84
4.1.1. Conclusões	91
4.2. Análise das entrevistas	92
4.3. Análise comparativa	105
Notas conclusivas	111
Limitações e recomendações para investigações futuras	117
Referências Bibliográficas	120
<hr/>	

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Triângulo do posicionamento em Relações Públicas (adaptado de James, 2014, p. 4)	50
Figura 2 – Logotipos das quatro seguradoras.....	84
Tabela 1 – Subcategorias relativas às áreas de atuação das Relações Públicas.....	63
Tabela 2 – Subcategorias referentes à relação entre Marketing e Relações Públicas.....	64
Tabela 3 – Subcategorias relativas às práticas de análise da envolvente.....	65
Tabela 4 – Subcategorias relativas à estratégia de comunicação.....	66
Tabela 5 – Subcategorias relativas aos critérios de construção do discurso.....	67
Tabela 6 – Subcategorias relativas às percepções desejadas por parte das organizações.....	68
Tabela 7 – Subcategorias relativas à forma como são construídas as percepções desejadas.....	68
Tabela 8 – Subcategorias relativas aos aspetos que diferenciam as organizações da concorrência.....	69
Tabela 9 – Subcategorias relativas às referências ao posicionamento	69
Tabela 10 – Informações genéricas do mercado segurador em Portugal (ASF, s/d).....	73
Tabela 11 – Marcas da Fidelidade.....	74
Tabela 12 – Outros negócios da Fidelidade	75
Tabela 13 – Marcas comerciais do Grupo Ageas Portugal.....	77
Tabela 14 – Oferta de serviços diversificada para além dos seguros.....	78
Tabela 15 – Valores do Grupo Ageas Portugal (Grupo Ageas Portugal, 2020b).....	79
Tabela 16 – Soluções de seguros para clientes particulares da Liberty Seguros (Liberty Seguros, 2020a)	80
Tabela 17 – Soluções de seguros para empresas da Liberty Seguros (Liberty Seguros, 2020a).....	80
Tabela 18 – Valores pelos quais se rege a Liberty Seguros (Liberty Seguros, 2020b).....	81
Tabela 19 – Soluções de seguros da Zurich para particulares (Zurich, 2020f).....	82
Tabela 20 – Soluções de seguros da Zurich para empresas (Zurich, 2020g).....	83
Tabela 21 – Resumo das informações relativas à identidade disponibilizadas nos quatro <i>websites</i> (elaboração própria).....	88
Tabela 22 – Resumo dos parâmetros de usabilidade e interatividade seleccionados (elaboração própria).....	91

Introdução

A mudança de paradigma que privilegia uma abordagem de negócio focada nos *stakeholders*, com cada vez mais expectativas e exigências, aliada a um contexto sociocultural dinâmico e complexo, fruto da crescente digitalização e globalização (Frandsen & Johansen, 2017, p. 224), traduz-se numa série de desafios que se colocam às organizações.

Ao mesmo tempo, a legitimidade das organizações corporativas é frequentemente colocada em causa (Kramer & Pfitzer, 2016, p. 82), tornando-as cada vez mais conscientes da importância de garantir a sua licença para operar na sociedade (Gregory, 2012, p. 70). Assim, perante as expectativas dos *stakeholders* em constante mudança, as organizações têm atualmente uma necessidade de criar diferenciação com base em valores e propósitos alinhados com as mesmas, com vista ao alcance do apoio da comunidade, e, simultaneamente, das metas de negócio.

Neste contexto, o posicionamento surge como uma abordagem capaz de contribuir para a afirmação das organizações como membros legítimos da sociedade, instigando formas de pensar congruentes com as mesmas, e promovendo uma perceção favorável ao alcance dos objetivos pretendidos, através da ação das Relações Públicas.

Falar de posicionamento é um lugar-comum na área da comunicação. Tradicionalmente, este conceito surge associado ao Marketing, numa lógica orientada às vendas, e constituindo um dos alicerces da sua estratégia. Por oposição, num contexto de Relações Públicas, o posicionamento trata-se de um conceito pouco explorado. Melanie James (2014) torna-se a primeira autora a abordar de forma aprofundada e abrangente o significado do mesmo, ao aperceber-se de que a conceitualização de posicionamento numa perspetiva de Marketing não se aplica na totalidade ao contexto das Relações Públicas.

Assente numa perspetiva que privilegia a construção social, falamos de um posicionamento que se caracteriza pela sua intencionalidade, que se materializa através do discurso e integra os *inputs* da envolvente, com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos. Esta abordagem pressupõe uma visão estratégica das Relações Públicas, evidenciando o seu papel na promoção de significados favoráveis às organizações.

Indústrias percecionadas como sendo altamente lucrativas, pouco responsivas e com produtos complexos, estando ainda mais suscetíveis a reclamações, conduzem a uma necessidade de reinvenção das organizações e da forma como se posicionam na sociedade. O setor dos seguros, que tradicionalmente se enquadra nesta categoria, e que tem vindo a conquistar a confiança dos portugueses e uma imagem cada vez mais positiva, constitui um objeto de análise pertinente no

que diz respeito à aplicação do posicionamento numa ótica de Relações Públicas. A atual conjuntura, marcada pela emergência de uma inesperada crise sanitária, que provocou profundas alterações na economia e na sociedade e resulta num conjunto de novas necessidades, constitui um motivo adicional que evidencia a relevância do estudo do posicionamento nesta perspetiva.

Assim, aliando o desafio proposto pela orientadora, à curiosidade e interesse no que a esta matéria diz respeito, procurou-se aplicar o enquadramento teórico recuperado na presente dissertação, num contexto prático, nomeadamente no setor dos seguros. Considerando a escassez de estudos sobre o posicionamento numa perspetiva de Relações Públicas, comprovada pela pesquisa nos vários repositórios científicos, optou-se pela condução de um estudo exploratório, com o intuito de contribuir para a consolidação do tema.

Com o objetivo de orientar a investigação, colocou-se a seguinte pergunta de partida: *“É possível identificar um posicionamento de Relações Públicas nas organizações do setor dos seguros?”*. Foram igualmente definidos objetivos específicos de investigação, que passam por (1) comprovar a relevância da aplicação do conceito no domínio das Relações Públicas, (2) identificar o papel das Relações Públicas neste processo, (3) comparar o posicionamento estratégico de várias empresas do mesmo setor e (4) apresentar uma investigação que contribua para o desenvolvimento do tema no campo das Relações Públicas.

Para dar resposta à questão supramencionada e respetivos objetivos, procedeu-se à realização de uma revisão bibliográfica, através da qual foi possível depreender o estado da arte do tópico de estudo em questão. Assim, o primeiro capítulo apresenta uma reflexão teórica sobre as Relações Públicas modernas, definindo-as e destacando o seu carácter estratégico e papel de relevo no seio das organizações. Considerando que o posicionamento se trata de um conceito com aplicação em Marketing e Relações Públicas, foram contempladas as diferenças e semelhanças entre as disciplinas “vizinhas”, assim como a relação que partilham. Além disso, e considerando o carácter multifacetado das Relações Públicas, discutiram-se as diferentes perspetivas críticas através das quais é possível entendê-las. O capítulo I encerra com uma discussão centrada nas características de um contexto atual profundamente digitalizado e suas implicações na prática das Relações Públicas.

O segundo capítulo é dedicado inteiramente ao tema que orienta este estudo. Numa primeira fase, é recuperado o entendimento de posicionamento na área na qual a discussão sobre o mesmo vigora – o Marketing. Só entendendo os contornos que o caracterizam, somos capazes de identificar aquilo que o distingue da conceção assente nas Relações Públicas. Neste enquadramento, Melanie James (2014) surge como a principal precursora do tema, pese embora seja possível identificar

referências ao conceito anteriores ao seu trabalho. Assim, discute-se a importância de entender as Relações Públicas como criadoras de significado com intenção estratégica, bem como a aplicação da teoria do posicionamento, importada da Psicologia, no campo das Relações Públicas. Aqui, os constrangimentos impostos pela sociedade surgem como o principal diferenciador das abordagens de Marketing. Nesta perspectiva, defende-se na presente dissertação que grande parte da intervenção das Relações Públicas pode ser entendida à luz do posicionamento.

Ainda neste capítulo, é apresentado o enquadramento conceitual proposto por James (2014), como ferramenta de planeamento de campanhas de comunicação, e de investigação e análise de estratégias de posicionamento empreendidas no passado. Por fim, disserta-se sobre a importância das Relações Públicas na construção de ativos intangíveis fundamentais para as organizações, sustentando a ligação destes conceitos com o posicionamento.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da investigação, assente numa tipologia qualitativa. Neste sentido, é delimitado o objeto de análise, composto por quatro das principais seguradoras no setor: Fidelidade, Grupo Ageas Portugal, Liberty Seguros e Zurich. Em seguida, é exposta a pergunta de partida e respetivos objetivos de investigação, bem como os diferentes instrumentos de recolha de dados. Numa primeira fase, destaca-se uma análise aos *websites* das respetivas organizações, através de um modelo de análise de elaboração própria, com vista à identificação do posicionamento das mesmas, através das narrativas promovidas. Posteriormente, foram conduzidas entrevistas aos responsáveis de comunicação de cada uma das seguradoras, a partir das quais foi possível recolher as suas perspetivas no que diz respeito à intenção estratégica das mesmas, e à forma como pretendem ser reconhecidas pelos públicos. Com base nestas entrevistas, foi elaborado um quadro de codificação com as categorias e subcategorias que permitem responder à questão de partida.

No quarto e último capítulo, são interpretados os dados recolhidos no decorrer da investigação, através de uma análise comparativa. Desta feita, procedeu-se à caracterização do setor em questão, através de uma análise PEST, que permitiu compreender a realidade do mesmo, e recolher informações com impacto na comunicação das organizações. Realizou-se, igualmente, uma caracterização das organizações em estudo. De seguida, apresentam-se os resultados obtidos, tendo por base as ferramentas de recolha de dados supramencionadas, com vista à recuperação de um conjunto de práticas de comunicação e identificação dos indicadores que apontam para a existência de um posicionamento no âmbito das Relações Públicas nas respetivas organizações.

CAPÍTULO I

As Relações Públicas na contemporaneidade

“Na sua essência, os profissionais de relações públicas são solucionadores de problemas. São conselheiros que aconselham a gestão sobre a melhor forma de criar harmonização com os seus ambientes operacionais. (...) Ajudam as organizações a reduzir as lacunas de legitimidade, ao ajustar os padrões da responsabilidade corporativa através da qual ganham apoio. Fazem isto dentro da tradição democrática, em que múltiplas vozes contestam as políticas e comportamentos privados e pessoais para alcançar uma sociedade funcional. As relações públicas são uma profissão de criação de significado.”¹

(Heath, 2013, p. 722)

1. Uma conceção estratégica das Relações Públicas

Quando se pretende dissertar sobre as Relações Públicas, surge logo à partida um grande desafio: a sua definição. Esta questão central e algo básica em qualquer domínio de saber, tem nas Relações Públicas uma ampla dimensão, sendo das que mais instiga o debate e a discussão na área. Por outro lado, tal como notam Cropp e Pincus (2001, p. 202) é difícil encontrar um assunto que não estimule tal frenesim, tendo em conta o carácter multifacetado da atividade.

Apesar das inúmeras tentativas, não existe uma definição que seja universalmente aceite. Se, por um lado, existe uma preocupação geral acerca das implicações da falta de um conceito universal, por outro, há também vários autores que encaram o amplo debate como algo positivo refletindo o vigor da área, e não a circunscrevendo a um modelo dominante que pode limitar a sua discussão (Tench & Deflagbe, 2008, p. 2).

Neste seguimento, é possível apontar vários motivos que dificultam esta definição. Em primeiro lugar, podemos dizer tratar-se de um termo polissémico, que pode referir-se à atividade, ao profissional ou à disciplina. Para além disso, o termo alberga sob a sua competência uma multiplicidade de funções. De acordo com Cropp e Pincus (2001, p. 190), a capacidade de adaptação e resiliência das Relações Públicas é um resultado direto

¹ Tradução livre. “In essence, public relations practitioners are problem solvers. They are counselors who advise managements on how to best harmonize with their operating environments. (...) They help organizations reduce legitimacy gaps by adjusting to the standards of corporate responsibility by which they earn support. They do this within the democratic tradition whereby multiple voices contest private and personal policies and behaviors to achieve a fully functioning society. Public relations is a meaning-making profession.” (Heath, 2013, p. 722)

da sua “natureza esquizofrénica”, e pode estar na base da sua versatilidade, através da capacidade de exercer uma panóplia de diferentes funções conforme for necessário. Por outro lado, este facto impede-as, paradoxalmente, de alcançar um corpo teórico unificador, bem como a legitimidade e maturidade suficientes (Cropp & Pincus, 2001; Sobreira, 2011; Dühring, 2015).

Assim sendo, e na tentativa de gerar um melhor entendimento daquilo que são as Relações Públicas, uma das abordagens de definição acaba por ser a descrição das suas funções (Cutlip *et al.*, 2006, p. 9). Contudo, esta abordagem pode igualmente resultar numa confusão das Relações Públicas com as funções que a compõem (Kitchen, 2010, p. 30), constituindo uma visão redutora da atividade.

Por fim, um dos obstáculos mais evidentes impostos à definição de Relações Públicas, prende-se com a sua má reputação, que remonta às suas origens propagandísticas (Cutlip *et al.*, 2006; Dühring, 2015).

Uma das definições mais amplamente aceite é a de Cutlip, Center e Broom. Para os autores, as Relações Públicas são a “função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos, dos quais o seu sucesso ou fracasso depende”² (Cutlip *et al.*, 2006, p. 6). Esta definição está alinhada com a que Grunig e Hunt (1984) fornecem³, indo mais longe ao acrescentar que, de facto, o sucesso ou fracasso de uma organização depende dos seus públicos. Neste sentido, é enfatizada a gestão da comunicação, a importância dos públicos, bem como o carácter bidirecional que a comunicação deve ter, em oposição à visão unidirecional que vigorava nos primórdios da atividade. O foco nestes aspetos reflete a evolução do conceito de Relações Públicas ao longo do tempo.

Por outro lado, a associação britânica *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) considera, de forma simplificada, que as “Relações Públicas são sobre reputação – o resultado do que fazes, do que dizes, e do que os outros dizem sobre ti”⁴ (CIPR, 2016).

² Tradução livre. “Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends” (Cutlip *et al.*, 2006, p. 6).

³ “Management of communication between an organization and its publics” (Grunig & Hunt, 1984, p. 6).

⁴ Tradução livre. “Public Relations is about reputation - the result of what you do, what you say and what others say about you” (CIPR, 2016).

Embora continue por referir a dimensão de reciprocidade entre uma organização e os seus públicos, esta definição enfatiza a gestão da reputação como a principal função da atividade, o que na nossa perspetiva se pode revelar limitador, sendo a reputação apenas um dos diversos aspetos da competência das Relações Públicas.

De acordo com White e Mazur, o principal objetivo das Relações Públicas é

“influenciar o comportamento de grupos de pessoas em relação uns aos outros. A influência deve ser exercida através do diálogo – e não do monólogo – com todas os diferentes públicos corporativos, e com as Relações Públicas a tornarem-se uma função respeitada por si só, atuando como um recurso estratégico e ajudando a implementar a estratégia corporativa”⁵ (White & Mazur, 1995, p. 12).

Aqui, é enfatizado o papel da influência para a mudança de comportamentos, numa lógica em que predomina o diálogo. Destaca-se também uma visão estratégica da forma como as Relações Públicas devem atuar e ser entendidas, constituindo uma função com um papel importante dentro da organização.

De forma sintética, Kitchen (2010) resume os aspetos principais que figuram na grande maioria das definições de Relações Públicas. Para o autor, trata-se de uma função de gestão com um vasto campo de atuação. Além disso, o autor considera que se trata de uma prática bidirecional, que possui uma multiplicidade de públicos. As relações com os mesmos são orientadas a longo prazo (Kitchen, 2010, p. 27). Nesta perspetiva, parece fazer sentido a referência às Relações Públicas como um termo *umbrella* para caracterizar a abrangência das suas funções (Lesly, 1997, p. 6).

Nesta sequência, Wilcox e Cameron (2006) acrescentam outros elementos que consideram essenciais ao definir Relações Públicas. Em primeiro lugar, os autores referem o facto de a atividade ser deliberada, na medida em que existe sempre uma intenção nas iniciativas da sua competência. Para além disso, as Relações Públicas são caracterizadas pelo planeamento e a organização sistemática e a longo prazo. Isto

⁵ Tradução livre. “The true goal of public relations, or strategic communications, or whatever it is called, is to influence the behaviour of groups of people in relation to each other. Influence should be exerted through dialogue - not monologue - with all the different corporate audiences, with public relations becoming a respected function in its own right, acting as a strategic resource and helping to implement corporate strategy” (White & Mazur, 1995, p. 12).

significa que cabe aos profissionais não só pensar em soluções, mas também levar a cabo investigações e análises ao longo do tempo. Os autores destacam ainda que a atividade só pode ser bem-sucedida se for baseada na performance da organização, não dispensando a preocupação com as inquietações dos públicos. Por último, reforça-se a ideia de que o interesse público deve estar no núcleo das Relações Públicas, tendo sempre em conta que a sua atividade deve ser benéfica para a organização e para os seus públicos (Wilcox & Cameron, 2006, pp. 6-7).

L'Etang (2008) evidencia o papel das Relações Públicas como propulsoras de mudança através da comunicação. Esta perspetiva envolve a gestão de relações entre as organizações e os seus públicos, bem como a capacidade de antecipar e lidar com ocorrências emergentes que possam afetar a organização. Para além disso, destaca que o trabalho das Relações Públicas deve sempre ter em conta uma diversidade de fatores e o contexto no qual se insere a organização (L'Etang, 2008, p. 18).

De facto, discorrer sobre Relações Públicas implica considerar a dimensão organizacional a que estão associadas, uma vez que é nesse contexto que operam. L'Etang considera que “as organizações são coletividades de pessoas com uma missão ou interesse partilhado”⁶, acrescentando ainda que, quer se trate de uma grande empresa corporativa ou de um pequeno grupo voluntário, qualquer organização requer coordenação e colaboração para alcançar objetivos comuns (L'Etang, 2008, p. 190).

De acordo com Grunig e Hunt (1984), podemos compreender o funcionamento de uma organização através da Teoria Geral dos Sistemas. Ao adaptar esta teoria à perspetiva organizacional, depreendemos que as organizações estabelecem relações de interdependência com a sua envolvente, que inclui os públicos. Neste sentido, estas podem operar de acordo com um sistema fechado, não se verificando qualquer interação com os públicos, ou atuar como sistemas abertos, preocupando-se com as relações estabelecidas com os mesmos (Grunig & Hunt, 1984, p. 8).

⁶ Tradução livre. “Organizations are collectivities of people with a shared mission or interest. Thus an organization might be a corporate body employing thousands of people or a small voluntary group such as a baby-sitting circle, local parent group, a music society, amateur orchestra or a swimming club. Organizations all require some degree of organization and collaboration to achieve collective aims and are comprised of individuals variously motivated, in relation to the activity in question, the process of organization and the potential for organizational power and influence” (L'Etang, 2008, p. 190).

Gregory (2012) nota que as organizações fazem parte de um sistema social, composto por vários públicos com os quais devem manter relações mutuamente benéficas, papel que cabe às Relações Públicas. Deste modo, elas atuam como uma espécie de intermediárias da comunicação entre os vários subsistemas, facilitando-a. Esta teoria pressupõe que o bom funcionamento da organização depende do sucesso das relações com os vários aspetos da sua envolvente interna e externa (Gregory, 2012, p. 64).

Desta feita, parece evidente que, com a mudança do paradigma de negócio, as organizações que outrora privilegiavam o alcance de metas financeiras, são agora obrigadas a considerar a envolvente social, ambiental e política na qual se inserem. À medida que o ambiente de negócios se transforma, também as Relações Públicas são alvo de mudança. Assim sendo, assistimos à evolução de uma prática maioritariamente tática para uma função com responsabilidades estratégicas (Cropp & Pincus, 2001, p. 199). Perante um ambiente organizacional com novos contornos e desafios, abrem-se portas para a adoção de um papel das Relações Públicas mais relevante e estratégico (Steyn, 2009, p. 517).

De acordo com Hallahan *et al.* (2007), o termo “estratégia” é dotado de uma conotação algo negativa no domínio da comunicação. Esta associação pejorativa advém das suas origens dos tempos de guerra, referindo-se, pois, a esta “arte”. Podemos compreender esta interpretação tendo em conta o contexto atual das organizações, no qual estas são ainda percecionadas como sendo manipuladoras, fazendo uso dos seus recursos para alcançar os seus objetivos, sem considerar os *stakeholders*⁷ ou a sociedade no geral. Contudo, os autores rejeitam a visão do termo “estratégia” nesta perspetiva, enfatizando, em vez disso, o papel da comunicação como uma função estratégica, que não implica necessariamente uma visão assimétrica das dinâmicas entre os *stakeholders* e as suas organizações, em que estas exercem poder e controlo sobre eles (Hallahan *et al.*, 2007, p. 12).

Também Grunig e Repper (1992) referem a conotação negativa atribuída ao conceito de estratégia, defendendo a visão do mesmo a partir de uma perspetiva simétrica, que envolve planeamento antecipado. Nesta senda, os autores enfatizam o papel estratégico

⁷ Entende-se por *stakeholders*, todos aqueles que são afetados por ou podem afetar as organizações. Apesar de ser empregue maioritariamente como sinónimo de públicos, entendemos, de acordo com Grunig e Repper (1992), que públicos são *stakeholders* ativos e interessados.

das Relações Públicas numa organização, defendendo que a sua gestão estratégica é elemento fundamental para prática de Relações Públicas excelentes, e, conseqüentemente, para a eficácia organizacional (Grunig & Repper, 1992, p. 123).

Assim sendo, Grunig e Repper conceberam um modelo que incorpora um papel dual das Relações Públicas: na estratégia geral da organização e na gestão estratégica da própria atividade. Desta forma, as Relações Públicas são geridas estrategicamente quando seguem um modelo que, em traços gerais, se prende com a identificação de *stakeholders*, segmentação dos públicos e resolução de *issues* criados pelos mesmos, através das relações implementadas através de programas de comunicação simétricos (Grunig & Repper, 1992, p. 124).

Mais tarde, Grunig (2011) reiterou a necessidade de institucionalizar as Relações Públicas como função estratégica de gestão como a norma, em oposição à perspectiva vigente que considera a atividade numa lógica meramente interpretativa e algo manipuladora. No texto “*Public Relations and Strategic Management: Institutionalizing Organization-Public Relationships in Contemporary Society*”, o autor atualiza o seu modelo de gestão estratégica das Relações Públicas, tendo já em conta os avanços tecnológicos verificados na altura. Para além de incluir os tradicionais passos de análise da envolvente, identificação de *stakeholders* e públicos, bem como de potenciais problemas e monitorização e avaliação dos programas de Relações Públicas, este modelo também considera o potencial dos *media* digitais como ferramentas de investigação e como facilitadores da sua aplicação.

Em linha com Grunig e Repper (1992), também Moss e Warnaby (2010) enfatizam as Relações Públicas como uma função de gestão com potencial para assumir um papel mais estratégico dentro da organização. Os autores notam uma fraqueza no que diz respeito à inclusão do conceito de estratégia na literatura das Relações Públicas, referindo-se à escassez de argumentos suficientemente sólidos sobre como devem contribuir para a gestão estratégica de uma organização (Moss & Warnaby, 2010, p. 59). Desta feita, propõem um modelo de gestão das Relações Públicas assente em três níveis de estratégia: **nível corporativo, nível de negócio e nível operacional.**

No **nível corporativo**, são definidas as metas e a missão da organização, e é nesta fase que esta decide como se deve adaptar às forças da envolvente na qual se insere, através

de um posicionamento corporativo ou mobilizando os recursos da organização para moldar as mudanças ambientais. O **nível de negócio** refere-se ao processo de decisão sobre a forma como a organização deve competir no mercado. O **nível operacional** foca-se na forma como as várias funções de uma organização contribuem para o seu sucesso (Moss & Warnaby, 2010, p. 65).

Segundo os autores, as Relações Públicas devem ser integradas nos três níveis de estratégia. Ao nível corporativo, estas devem assumir um papel relevante na monitorização da envolvente, analisando os *stakeholders* e identificando os assuntos com potencial influência na atuação da organização. Através destas práticas, o Relações Públicas serve de conselheiro à gestão de topo, antecipando as reações dos *stakeholders*, e permitindo a adaptação da estratégia. Ao nível da estratégia de negócio, as Relações Públicas focam-se no desenvolvimento dos aspetos distintivos das organizações, através da cimentação da sua reputação, e da construção de relações benéficas com os *stakeholders* (Moss & Warnaby, 2010, p. 66).

Tal como notam Argenti *et al.* (2005), a comunicação estratégica deve estar alinhada com a estratégia geral da empresa. As descobertas do estudo dos autores permitiram depreender a importância da participação dos profissionais de comunicação no processo de elaboração da estratégia, bem como a relevância da comunicação como motor do seu posicionamento estratégico (Argenti *et al.*, 2005, pp. 83-84).

Nesta senda, é possível distinguir três papéis do profissional de comunicação no que diz respeito às Relações Públicas: **estratega**, **gestor** e **técnico**. No seu papel de **estratega**, as Relações Públicas atuam ao nível da gestão de topo, conduzindo análises da envolvente que permitem recolher informações referentes aos *stakeholders* e aos assuntos que podem influenciar o sucesso da organização. Neste sentido, os profissionais aconselham a gestão de topo, ajudando a organização a adaptar-se a situações emergentes e a avaliar a viabilidade das estratégias a aplicar, pelo que é necessário que os profissionais sejam integrados nos processos de gestão estratégica (Steyn, 2007, p. 10).

Como **gestor**, o profissional de Relações Públicas identifica os temas relevantes a comunicar e desenvolve as estratégias necessárias e adequadas para o fazer. Da mesma forma, e considerando as possíveis consequências dos atos da organização e dos problemas da sociedade nos *stakeholders*, compete-lhe a resolução de problemas e

capitalização de oportunidades. Por fim, a contribuição do profissional no seu papel de **técnico**, passa pela implementação, participando no desenvolvimento dos planos de comunicação (Steyn, 2007, p. 11).

De acordo com Steyn, o papel das Relações Públicas prende-se com uma função de gestão estratégica, que, através da comunicação, ajuda uma organização a alcançar o equilíbrio entre os seus objetivos comerciais e um comportamento socialmente aceitável. Para isso, é necessário estar atento às preocupações dos *stakeholders*, garantindo que as metas organizacionais estão alinhadas com os seus valores, normas e expectativas. O papel das Relações Públicas é sobretudo proativo, tendo a capacidade de responder perante uma envolvente em mudança, através da constante avaliação e monitorização (Steyn, 2007, p. 3).

Kunsch (2007, p. 48) considera que a comunicação numa lógica estratégica permite acrescentar valor à organização, contribuindo para o alcance dos seus objetivos, assentes nos seus valores e princípios éticos.

“Para as relações públicas exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro” (Kunsch, 2006, p. 130)

Por outro lado, James (2009) considera que, na tentativa de afastar as Relações Públicas das ideias de persuasão e manipulação consideradas pouco éticas, estas acabam por descurar da dimensão estratégica inerente à atividade. A autora defende que qualquer ação de Relações Públicas tem sempre uma intenção estratégica, com o objetivo de alcançar as metas organizacionais, sem esquecer a dimensão da construção de relações com os públicos ao longo do processo (James, 2009, p. 112).

Em suma, defendemos que estratégia é um conceito indissociável de Relações Públicas. Trata-se, pois, de uma atividade assente na constante avaliação do meio envolvente, atuando proactivamente face aos desafios emergentes, sempre numa lógica de comunicação bidirecional. Nesta perspetiva, a dimensão das relações com os *stakeholders* assume particular importância, estando estas no núcleo das Relações Públicas. Reduzir a

atividade a uma visão meramente tática, é privá-las do seu verdadeiro valor como função de gestão indispensável para qualquer organização.

2. Relações Públicas e Marketing: Convergência ou divergência?

A par do intenso debate que tem lugar a propósito da dificuldade em definir Relações Públicas, importa também referir outra das grandes discussões que vigoram, não só na academia, mas também no contexto laboral. De acordo com Hutton (2010, p. 509), as linhas que separam as disciplinas de Marketing, Relações Públicas e Publicidade passaram a ser cada vez mais difusas, quando nos finais dos anos 1980 e inícios de 1990 surge o conceito de *integrated marketing communications* (IMC), ao qual regressaremos.

São vários os motivos que fomentam esta confusão: desde a denominada “crise de identidade das Relações Públicas” (Hutton, 2010, p. 516), até às organizações que perpetuam esta imprecisão ao exigir tarefas de forma indiferenciada dos dois tipos de profissionais (Cutlip *et al.*, 2006, p. 7). Também a academia favorece tal indefinição, uma vez que nos textos de Relações Públicas, o Marketing é descrito como sendo orientado às vendas e lucros, enquanto nos textos de Marketing as Relações Públicas são vistas como pouco mais do que a função de *publicity*⁸, considerando-as parte integrante da promoção, um dos 4 P’s⁹ que caracterizam as estratégias de Marketing (Fawkes, 2001, p. 5).

Considerando o tema desta dissertação, urge analisar a relação entre Marketing e Relações Públicas, refletindo sobre as diferenças que as separam e as semelhanças que as unem, numa tentativa de clarificar as fronteiras de cada disciplina.

Tendo já definido o conceito de Relações Públicas no subcapítulo anterior, passaremos agora à definição de Marketing. Segundo a *American Marketing Association* (2017), o Marketing “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade no geral”¹⁰. Para Kotler e Keller (2013, p. 3), o Marketing foca-se na

⁸ De acordo com Lesly (1997, p. 6), *publicity* refere-se à disseminação de mensagens planeadas, através dos meios de comunicação selecionados, com o intuito de contribuir para os objetivos da organização, e sem ser necessário um pagamento a estes meios.

⁹ Os 4 P’s do Marketing referem-se ao *product, place, price e promotion*.

¹⁰ Tradução livre. “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (American Marketing Association, 2017).

identificação das necessidades humanas e sociais, com o intuito de as satisfazer e assim gerar lucro.

O Marketing é frequentemente considerado uma função insubstituível, devido ao seu forte carácter orientado às vendas, que por sua vez garantem a estabilidade financeira da organização. De acordo com Lauzen (1991, p. 247), esta perspetiva conduz ao posicionamento do Marketing como uma função tradicionalmente mais poderosa do que as Relações Públicas. A autora denuncia o imperialismo do Marketing, que ocorre quando este se tenta sobrepor à prática de Relações Públicas.

Em 1971, Philip Kotler, um dos mais prestigiados académicos de Marketing, examinava a aplicabilidade de conceitos de Marketing para impulsionar causas sociais. De acordo com Kotler e Zaltman (1971, p. 5), aquilo a que se referiam como Marketing Social, prendia-se com a utilização de técnicas de Marketing para motivar a mudança social e promover a resposta pretendida nas audiências. Já em 1986, Philip Kotler escrevia sobre o conceito de “megamarketing”. Reconhecendo a crescente importância de manter relações benéficas com governos, associações e outros grupos de interesse, tentando obter a sua cooperação, o autor sugere a adição de dois elementos aos tradicionais 4 P’s do Marketing – as Relações Públicas e o poder (Kotler, 1986). Mais recentemente, Kotler *et al.* (2017) definem Marketing como uma função através dos quais os indivíduos e grupos obtêm o que querem e precisam, através não só de transações, mas também de uma criação de valor. Nesta definição, estão incluídos os conceitos de mercados, necessidades, oferta de produtos e serviços, mas também de relações, valor e satisfação (Kotler *et al.*, 2017, p. 6).

Nesta sequência, é possível verificar, na literatura de Marketing, as tentativas de incluir aquilo que já era em grande parte da responsabilidade das Relações Públicas.

Facto é que as duas disciplinas têm muito em comum. Ambas são funções de gestão dentro de uma organização (Kitchen, 1997, p. 28). De acordo com Hutton (2010, p. 510), a comunicação, persuasão, relações, mensagens e os *media* são todos elementos da competência de ambas, a par da opinião pública e segmentação de públicos-alvo. O autor nota ainda que ambas as funções devem ser ancoradas na investigação.

A construção de relações está no núcleo das Relações Públicas, contudo, verifica-se uma mudança no domínio do Marketing para uma preocupação acrescida em não só produzir

novos consumidores, como também manter os antigos (Harris, 1997, p. 92). Este foco nas relações que agora partilham, torna ainda mais difícil a definição das fronteiras entre as duas funções, já que a gestão da relação com os consumidores, que fazem parte dos *stakeholders*, acaba por acontecer simultaneamente através das Relações Públicas e do Marketing (Gesualdi, 2019, p. 372).

Gesualdi (2019) destaca que a emergência das *social media* veio também contribuir para esta convergência das funções, relacionando este facto à urgência do estudo do *encroachment*¹¹ no contexto atual. De acordo com a autora, Relações Públicas e Marketing operam cada vez mais em terreno semelhante (p. 378). Tradicionalmente, o Marketing recorre a *paid* ou *owned media*, enquanto as Relações Públicas privilegiam os *earned media*. Contudo, as *social media* contribuíram para a diluição das linhas que separam este tipo de meios (Gesualdi, 2019, p. 375). Outra das semelhanças prende-se com o recurso a influenciadores, que se tornaram um elemento chave na estratégia de ambas as funções (Gesualdi, 2019, p. 373).

No entanto, para além das evidentes semelhanças, também existem diferenças substanciais entre si. Se por um lado o Marketing se encarrega de funções como o desenvolvimento de produto, distribuição, análise da localização, comercialização, preço e atendimento ao cliente, as Relações Públicas são responsáveis pelas relações com os *media*, as entidades governamentais, as comunidades e os investidores e colaboradores. Os profissionais de Marketing devem ser capazes de fazer análises de *break-even*, análises competitivas e dar *inputs* no design do pacote, enquanto os profissionais de Relações Públicas devem estar bem familiarizados com os meandros do jornalismo, políticas e requerimentos legais relevantes, gerir a filantropia da organização, escrever discursos e desenvolver e implementar programas de gestão de assuntos (Hutton, 2010, p. 510).

No que diz respeito à relação entre ambas as atividades, Kotler e Mindak (1978) estabeleceram cinco cenários possíveis: (1) o Marketing e as Relações Públicas como funções separadas mas iguais; (2) o Marketing e as Relações Públicas como funções iguais que se sobrepõem; (3) o Marketing como função dominante; (4) as Relações Públicas como função dominante e (5) as Relações Públicas e o Marketing como funções

¹¹ Esta expressão pode apresentar diferentes significados. Contudo, na presente dissertação, *encroachment* refere-se à prática de atribuir altos cargos de Relações Públicas a pessoas sem formação ou experiência na área, tal como evidencia Lauzen (1991).

convergentes. Esta relação irá depender largamente do tipo de organização na qual operam. Se por exemplo se tratar de uma organização que depende da forma como é vista e das relações que cultiva com os *stakeholders*, talvez seja mais adequado o cenário (4). Se por outro lado considerarmos uma organização com vários produtos, cuja visibilidade é maior do que a própria “persona corporativa”, faria sentido que o cenário em vigor fosse o (3) (Hutton, 2010, p. 512).

De acordo com Hallahan (1992), o modelo de Kotler e Mindak (1978) descreve de forma superficial a relação entre ambas as disciplinas, complexa por natureza, pelo que o autor sugere uma nova tipologia que defende oferecer uma compreensão mais ampla do fenómeno. Assim, destacam-se seis cenários possíveis: (1) unicidade, que descreve uma situação em que existe apenas uma das disciplinas nas organizações; (2) coexistência, uma situação que predomina nas organizações em que ambas as disciplinas estão bem desenvolvidas e são reconhecidas, pelo que operam de forma independente e com pouca interação; (3) competitividade, situação na qual ambas as disciplinas são adversárias e competem pelos recursos da organização; (4) imperialismo, em que uma das disciplinas é subjugada à outra; (5) cooperação, em que as duas disciplinas existem de forma independente, mas trabalham juntas no alcance dos objetivos da organização; (6) combinação, em que as duas trabalham juntas, estando ambas frequentemente incluídas no mesmo departamento.

Baseando-se no seu *Excellence Study*, também Grunig e Grunig (1998) refletem sobre a relação entre Relações Públicas e Marketing. Um dos princípios do estudo dos autores indica que integrar as funções da comunicação através do departamento de Relações Públicas é a melhor forma de garantir a sua participação na gestão estratégica. Assim sendo, a eficácia organizacional é potenciada quando as Relações Públicas atuam como função separada do Marketing, coordenando as restantes funções da comunicação (Grunig & Grunig, 1998, p. 146). É importante referir que, naturalmente, teóricos de Relações Públicas e Marketing terão diferentes visões no que diz respeito ao papel e importância de ambos no seio de uma organização, contudo, Grunig e Grunig (1998, p. 159) argumentam que esta deve beneficiar das diferentes perspetivas.

Grunig, Grunig e Dozier (2002, p. 298) não veem as Relações Públicas como rivais do Marketing, mas sublinham que ambas são funções de gestão distintas, e uma não deve ser subordinada à outra. O segredo reside na complementaridade entre si.

No início dos anos 1990 a discussão torna-se mais vigorosa, altura em que o conceito de *integrated marketing communications* (IMC) se tornou o conceito dominante de Marketing (Harris, 1997, p. 91). O IMC surge numa tentativa de solucionar a tensão entre os profissionais de Relações Públicas, Marketing e outras funções (Gesualdi, 2019, p. 376).

De modo geral, podemos caracterizar este conceito como um esforço de coordenação entre os vários elementos da comunicação, de forma a alcançar os resultados pretendidos no público-alvo (Harris, 1997; Shimp & Andrews, 2013; Kelley, 2017).

De acordo com Kelley (2017, p. 428), IMC é um processo de planeamento, cujos principais componentes são a análise de situação, definição de objetivos, consideração de estratégia, seleção das táticas do Marketing mix adequadas, planeamento de ação e por fim monitorização e controlo. Dentro das táticas do Marketing mix incluem-se a Publicidade, Relações Públicas, Promoção de Vendas, Marketing Direto e Vendas Pessoais.

Embora apresente uma ideia promissora, a sua implementação nunca chegou a acontecer. Tal como nota Hutton (2010, p. 513), foram várias as críticas a este conceito, entre as quais a crença de se tratar de uma tentativa por parte da indústria da Publicidade de aumentar os lucros à custa de outras funções da comunicação, numa altura em que a fragmentação dos *media*, das novas tecnologias de comunicação e outros fenómenos ameaçavam a sobrevivência da mesma. As organizações não se mostraram recetivas à adoção de tal processo, uma vez que se mostrou pouco definido e inconsistente. Adicionalmente, Gesualdi (2019, p. 376) refere que um dos motivos pela falta de aceitação geral do conceito pode ter que ver com a forma como foi implementado, ao sugerir o privilégio de uma função em detrimento de outras, como indica o nome. Grunig e Grunig (1998, p. 146) sublinham que a visão das Relações Públicas por parte dos defensores do IMC é extremamente limitada.

Historicamente, verifica-se que as Relações Públicas são frequentemente subjugadas ao Marketing. Por um lado, porque, dado o seu foco nas vendas, o Marketing tem sido capaz de medir e demonstrar o seu valor, sendo frequentemente encarado como função essencial no seio de uma organização (Gesualdi, 2019, p. 375); por outro lado, pela sua natural evolução para um foco na construção de relações com os consumidores (Hutton, 2010, p. 515). Muitas têm sido as tentativas de afirmar o Marketing como a mais importante e

dominante disciplina da comunicação, absorvendo as Relações Públicas como uma função de apoio ao Marketing.

Neste sentido, as Relações Públicas continuam a lutar pelo seu reconhecimento e para provar o seu valor no contexto organizacional, enfrentando desafios como a falta de mecanismos de monitorização e avaliação de resultados, mais facilitada no Marketing. Contudo, face ao desenvolvimento da abordagem estratégica das Relações Públicas, e da preocupação das organizações com o ambiente que as envolve, prevê-se o crescimento da relevância da atividade.

3. Perspetivas críticas das Relações Públicas

Após uma revisão da literatura acerca daquilo que de facto são as Relações Públicas e o que englobam, podemos verificar a predominância de uma abordagem normativa na sua essência. O modelo simétrico e bidirecional de Grunig veio impulsionar uma mudança do paradigma dominante, anteriormente assente na persuasão (Brown, 2010, p. 277). Grunig procurou juntar as teorias da excelência e da simetria numa só, tentando institucionalizá-la como a norma. Embora assim seja, esta não é a única teoria que prevalece nas Relações Públicas. Face ao seu carácter multifacetado, existem inúmeras perspetivas através das quais podem ser entendidas as Relações Públicas.

Em linhas gerais, a teoria da excelência de Grunig (1992) descreve que as Relações Públicas devem ser praticadas numa lógica estratégica, de forma a funcionarem como o catalisador que torna as organizações excelentes. Da mesma forma, as características de excelência numa organização, que o autor chega a enumerar, fornecem as condições necessárias para a prática das Relações Públicas excelentes. Este modelo implica ter em consideração a envolvente da organização, de modo a impedir constrangimentos. As organizações devem então saber gerir a sua interdependência com os públicos, através de mecanismos assentes na comunicação simétrica.

Esta visão é, cada vez mais, alvo de críticas por parte de vários teóricos, que surgiram no seguimento deste modelo. Assim sendo, Grunig foi readaptando a teoria, tornando-a cada vez mais simplificada (Brown, 2010, p. 278).

Apesar de não existir uma perspetiva homogénea no âmbito destas abordagens, todas partilham uma visão crítica do paradigma normativo de Grunig, considerado dominante

(Dühning, 2015, p. 7). Entre as várias abordagens críticas no que diz respeito às Relações Públicas, é possível destacar a retórica, o pensamento crítico e o pós-modernismo.

“O que une os críticos da simetria é a sua ênfase nos valores do pluralismo, interdisciplinaridade e a diversidade cultural e metodológica, e a sua rejeição da simetria – ou qualquer outra abordagem – como sendo o único, dominante e legítimo paradigma”¹² (Brown, 2010, p. 282).

A perspetiva retórica, cujo principal defensor é Robert Heath (2001), enfatiza o significado, que os profissionais de Relações Públicas ajudam a construir, através do uso de *advocacy*¹³, argumentação e diálogo, elementos não contemplados na teoria simétrica.

“As relações públicas são consideradas como o resultado de disputas vigorosas entre os *advocates* que podem interpretar os factos de forma diferente, mas que numa sociedade democrática podem conseguir encontrar um denominador comum”¹⁴ (Brown, 2010, p. 283).

A ética é também um elemento de grande importância na perspetiva retórica. De acordo com Topić (2017, p. 157), o objetivo da retórica aplicada às Relações Públicas é criar um espaço funcional de debate, dando lugar às perspetivas, interesses e vozes de todos, e não apenas da organização, uma vez que de outra forma não será ético. Ainda assim, no seio da perspetiva retórica, a crítica ao modelo simétrico divide-se. Se por um lado existem autores que o criticam, por outro, existem também autores a considerar que ambas as perspetivas têm pontos em comum, como é o caso de Toth (2009) e Bowen (2005), que reconhecem o valor e importância da teoria simétrica, argumentando mesmo que é possível fazer a ligação entre as duas perspetivas (Brown, 2010, p. 283-284).

De acordo com Botan e Taylor (2004, p. 652), o futuro das Relações Públicas será assente numa transição da perspetiva funcional, cujo foco reside nas técnicas e na visão dos públicos e da comunicação como meios para atingir os objetivos organizacionais, para

¹² Tradução livre. “What unites the critics of symmetry is their emphasis on the values of pluralism, interdisciplinarity, and cultural and methodological diversity, and their rejection of symmetry – or any other approach – to be the single, dominant, legitimate paradigm” (Brown, 2010, p. 282).

¹³ De acordo com o dicionário de Cambridge, *advocacy* refere-se ao ato de apoiar uma ideia, plano, ou maneira de fazer algo (Cambridge Dictionary, 2020).

¹⁴ Tradução livre. “Public relations is regarded as the outcome of vigorous disputes between advocates who may interpret facts differently, but in a democratic society can manage to find common ground” (Brown, 2010, p. 283).

uma perspetiva que denominam de co-criacional, que privilegia a construção de significados e as relações com os públicos.

Neste seguimento, destaca-se também a visão de Berger (1999, p. 186) que defende uma perspetiva alternativa das Relações Públicas como um processo através do qual é construída a visão ideológica do mundo. O autor argumenta que a ideologia é o elemento que falta contemplar na teoria funcional dominante. Para Berger, mais do que a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos, as Relações Públicas são uma prática intencional de carácter ideológico, levada a cabo pelas organizações, para se representarem perante os seus públicos, criando significados.

No que diz respeito à abordagem do pensamento crítico, destaca-se a visão de L'Etang (2008), considerando esta o paradigma dominante como uma abordagem funcionalista, ao focar-se na forma como as Relações Públicas funcionam e nas suas causas e efeitos. Embora reconheça a utilidade desta perspetiva, a autora opõe-se à ideia de que deve haver um único paradigma dominante, argumentando que existem diversas formas de perceber a prática das Relações Públicas.

Na perspetiva da autora, as Relações Públicas contemporâneas estão presentes em todas as mudanças de ordem tecnológica, económica, social, política e legal (L'Etang, 2008, p. 21). De facto, já Lesly (1997, p. 5) referia, que o campo das Relações Públicas “inclui muitos aspetos e alcança quase todas as facetas da sociedade humana”¹⁵. Para além disso, L'Etang considera que as Relações Públicas são *issue-driven*, reativas e proativas, através da colocação de ocorrências na agenda pública e da capacidade de resposta a novos desenvolvimentos. Trata-se de uma atividade dinâmica e flexível, parte integrante das sociedades contemporâneas e complexas, ocorrendo num amplo leque de contextos (L'Etang, 2008, p. 21).

Tal como refere Brown (2010), os defensores do pensamento crítico consideram que o pressuposto de simetria menospreza o desequilíbrio do poder das organizações em relação aos seus *stakeholders*. Estes críticos veem o mundo numa perspetiva assimétrica, em que as organizações detêm mais poder que os seus *stakeholders* e o exercem, muitas vezes

¹⁵ Tradução livre. “Many definitions of public relations exist, as can be expected for a field that includes so many aspects and reaches into almost every facet of the human society” (Lesly, 1997, p. 5).

através de métodos pouco éticos (Brown, 2010, pp. 284-285). Contudo, de acordo com L'Etang (2008), o pensamento crítico não tem que ser necessariamente negativo, mas tende a escrutinar as disparidades de poder presentes neste processo.

Relativamente à abordagem pós-modernista, Brown (2010, p. 286) refere que se trata de um conjunto de perspetivas que rejeitam a existência de uma verdade absoluta e dominante. O pós-modernismo enfatiza a influência de vários elementos como a cultura, o género, a sociedade, entre outros. Por isso mesmo, defende que indivíduos com diferentes enquadramentos de ordem económica, social e cultural, vivem realidades distintas (Holtzhausen, 2000, p. 96). Neste sentido, as Relações Públicas devem considerar diferentes perspetivas e vozes e adaptar a sua prática em concordância, uma vez que cada sociedade é composta por diferentes significados e narrativas (Topić, 2017, p. 159).

Grunig (2011) refere que a sua teoria simétrica é considerada modernista por alguns teóricos, argumentando que a comunicação estratégica apenas beneficia as organizações, não dando aos públicos a oportunidade de se fazerem ouvir na organização. Contudo, o autor defende que a sua teoria engloba tanto elementos de ordem pós-modernista como elementos da perspetiva modernista, enfatizando a colaboração e empoderamento dos públicos nos processos de decisão da organização (Grunig, 2011, p. 14).

A principal crítica da teoria pós-modernista à teoria normativa dominante prende-se com o facto de considerarem que esta ignora as disparidades de poder, ao assumir que tanto as organizações como os públicos têm capacidades e recursos idênticos de representação no espaço público (Gower, 2006, p. 179).

Tal como nota Brown, a diversidade de perspetivas a partir das quais as Relações Públicas são abordadas sugere uma nova fase, assente num “abrangente e mais profundo pluralismo teórico, intelectual e cultural”¹⁶ (Brown, 2010, p. 289). De facto, esta multiplicidade crítica demonstra a riqueza característica de uma área tão vasta e diversa como as Relações Públicas, que é protagonista numa série de interessantes reflexões.

¹⁶ Tradução livre. “The implications of this intellectual pluralism suggests that public relations appears to have entered a new era, in which the battles over symmetry are giving way to a broader and deeper theoretical, intellectual, and cultural pluralism” (Brown, 2010, p. 289).

4. O impacto do atual ecossistema digital nas Relações Públicas

“A ascensão meteórica das redes sociais como o Facebook, Twitter e Youtube mudou o panorama da comunicação para sempre. Mas as redes sociais são muito mais diversificadas: um ecossistema conectado e complexo, baseado em relacionamentos, paixões, e um desejo de estar conectado¹⁷.”

(Howell, 2012, p. 3)

Falar no digital como uma tendência, é ignorar uma realidade já muito presente e bem estabelecida nos tempos que correm. Os atuais contextos, fortemente marcados pela supremacia do digital, vieram alterar a forma como se pensa, teoriza e pratica Relações Públicas.

De forma resumida, é possível caracterizar a revolução digital através de três momentos críticos. Numa primeira fase prevalece o modelo da Web 1.0, período que corresponde às origens da internet. Esta fase é caracterizada pelo acesso à informação, ainda numa lógica unilateral e com pouca abertura à participação dos internautas. Posteriormente, surge uma nova fase, intitulada Web 2.0, fortemente marcada pela interatividade. É nesta sequência que emergem as *social media*¹⁸, abrindo caminho para uma série de novas possibilidades e implicações para a sociedade e para as Relações Públicas. Por fim, caminhamos no sentido da Web 3.0, um modelo cada vez mais direcionado à máquina, aproximando-se de tendências como a inteligência artificial e o *Big Data*¹⁹ (Macnamara, 2017).

Momento crucial na evolução digital, a Web 2.0 foi ponto de viragem e provocou profundas alterações na comunicação. A Web 1.0, embora tenha facilitado a rapidez e o acesso à informação, continuou por ser um seguimento dos tradicionais *mass media*. No novo contexto comunicacional, estes dão lugar às *social media*. A comunicação, outrora unidirecional e sem espaço para diálogo, em que a informação era distribuída de um para muitos, passou a ser bidirecional e hoje em dia flui de muitos para muitos. Face a este novo modelo de comunicação, surgem inúmeros e novos canais de informação, e com

¹⁷ Tradução livre. “The meteoric rise of social network sites like Facebook, Twitter and YouTube changed the communications landscape forever. But social media are vastly more diverse: a connected and complex ecosystem founded on relationships, passions and a desire to be connected” (Howell, 2012, p. 3).

¹⁸ As *social media* referem-se a qualquer plataforma disponível na internet que permita a interação, criação e troca de conteúdos por parte dos utilizadores (Macnamara, 2017, p. 39).

¹⁹ *Big Data* é o conceito que se refere à grande quantidade de dados que é gerada a cada segundo, úteis na obtenção de *insights* (Macnamara, 2017, p. 54).

eles, novas oportunidades, como é o caso do *e-mail*, *chat*, *blogs*, entre outros (Macnamara, 2017, p. 42).

Assim sendo, e perante a emergência das *social media*, os jornalistas deixaram de ser os *gatekeepers*²⁰ da informação. Esta deixou de ser filtrada, uma vez que, atualmente, qualquer pessoa com acesso à internet pode ser criadora de conteúdo e fazer-se ouvir a uma escala global (Phillips e Young, 2009, p. 6). Longe vai a percepção dos públicos como meros recetores passivos de informação. Estes têm hoje em dia uma necessidade intensa não só de consumir conteúdo, mas também de criar, interagir e participar, tal como explica Jenkins (2006, p. 3), num conceito que denomina de “cultura participativa”.

A Web 2.0 é, em larga escala, caracterizada pela ocorrência de conversas *online* (Phillips & Young, 2009; Brown, 2009; Earl & Waddington, 2012). Quer isto dizer que os internautas são agora capazes de produzir conteúdo de forma massiva, o que significa que têm lugar, simultaneamente, milhares de conversas e trocas de impressões sobre os mais variados assuntos. Atualmente, as marcas são o foco de grande parte destas conversas (Solis & Breakenridge, 2009).

Por conseguinte, e tendo em conta a dimensão que estas podem alcançar *online*, parece evidente que as organizações deixaram de ter controlo na informação que é disseminada a seu respeito, e, portanto, na sua reputação (Phillips & Young, 2009; Brown, 2009; Earl & Waddington, 2012). As organizações tornaram-se ainda mais expostas, vulneráveis e porosas, num contexto que facilita as fugas de informação devido aos mecanismos tecnológicos como as mensagens, o *e-mail* ou o *chat* (Phillips & Young, 2009, p. 45).

Neste seguimento, pode depreender-se que também o surgimento de crises foi exacerbado. Com o escrutínio e o imediatismo proporcionados pelas *social media*, as organizações podem deparar-se com uma crise a qualquer momento. Se outrora os *stakeholders* tratavam de expor as suas preocupações à organização em privado, atualmente estas mensagens são expostas publicamente, na internet. Estes desafios, aos quais se espera que a organização responda de forma rápida e eficaz, são também uma oportunidade para outros *stakeholders* observarem e avaliarem a ação das organizações.

²⁰ Metáfora proposta por David Manning White (1950) para explicar o processo de seleção de notícias (Sousa, 2006, p. 216).

Uma resposta ineficaz poderá alterar a forma como estes se sentem em relação à organização (Coombs, 2017, pp. 356-357).

Perante esta realidade, a transparência tornou-se característica fundamental nas organizações contemporâneas. Isto implica, tal como consideram Phillips e Young (2009, p. 43), abertura, comunicação e responsabilidade. Trata-se de uma forma de defesa perante as ameaças que o contexto digital representa. Uma vez que enfrentam públicos cada vez mais exigentes e atentos, as organizações não podem deixar de manter uma política assente na transparência, evitando a manipulação e conseqüente perda de confiança (Kunsch, 2007; Phillips & Young, 2009; Earl & Waddington, 2012).

No entanto, nem tudo são ameaças no que diz respeito aos ambientes digitais. O leque de oportunidades que estes desencadearam é vasto e pode trazer inúmeras vantagens. Se por um lado o excesso de informação e o conseqüente imediatismo vieram impulsionar um maior escrutínio às organizações, estando estas expostas a todo e qualquer tipo de ataques, por outro, vieram também permitir um acesso gratuito às perceções dos públicos. Estar atento aos seus gostos, opiniões e preferências expostas *online*, permite que as organizações tenham acesso a *insights* valiosos e úteis para chegar à audiência e ter o impacto desejado (Waddington, 2013). Para além disso, permite antecipar potenciais crises, através da monitorização de reclamações e críticas (Coombs, 2017, p. 357).

Por outro lado, da mesma forma que o consumidor se tornou agora produtor de conteúdo, também as organizações começam a aperceber-se de que têm a possibilidade de criar o seu próprio conteúdo e disseminar informação através de canais da sua autoria, tais como *blogs* e redes sociais, sem necessitar de intermediários. Desta forma, as organizações, que desde sempre procuraram cultivar relações estreitas com os seus públicos, têm agora novas oportunidades e novas ferramentas para o fazer (Willis, 2017, pp. 368-369).

Assim sendo, e tendo em conta as conversas que ocorrem incessantemente *online*, as organizações devem assegurar a sua participação, dando lugar às visões e opiniões dos seus públicos através do diálogo (Brown, 2009; Earl & Waddington, 2012). De facto, e tal como nota Brown (2009), não têm escolha. Se não participarem nas conversas, elas continuarão *online* e lá permanecerão por tempo indefinido, tomando proporções facilmente astronómicas e que poderão causar um impacto negativo. Deste modo, ter presença *online* tornou-se imperativo para qualquer organização que se preze (Brown,

2009, p. 18). Tal como refere Brian Solis (2008, p. 6) no *Social Web Analytics E-book* de Philip Sheldrake, a adoção das *social media* não é uma opção e trata-se de um aspeto imprescindível para qualquer negócio.

Com isto em mente, é facilmente perceptível que também as Relações Públicas sofreram grandes alterações. O monólogo deu lugar ao diálogo, e as *social media* proporcionaram aos profissionais novas ferramentas e novas oportunidades de comunicar com os públicos e fazer passar a mensagem de forma interativa e transparente (Solis & Breakenridge, 2009; Macnamara, 2017).

Exemplo disso são as publicações *online*, *newsletters* ou intranets (Macnamara, 2017, p. 47). Uma das principais e talvez mais relevantes oportunidades que emergiram, prende-se com a capacidade de monitorização e análise das *social media*, principalmente tendo em conta que a monitorização e avaliação das ações de comunicação é uma das áreas mais problemáticas no que diz respeito às Relações Públicas. Assim sendo, existem atualmente várias ferramentas que facilitam este acompanhamento, ajudam a prever tendências e ter acesso a *insights* valiosos, tais como, a título de exemplo, o *Google Alerts*, *Google Insights* e *DoubleClick Ad Planner* (Earl & Waddington, 2012, p. 158). A capacidade de ouvir tornou-se crítica perante um contexto em que todos parecem ter algo a dizer.

Outra das grandes alterações no que diz respeito às Relações Públicas prende-se com a mudança dos fluxos de influência. A tendência anterior no que diz respeito à sua prática focava-se maioritariamente na relação com os *media*, procurando manter boas relações com os jornalistas para promover a publicação de um determinado conteúdo ou controlar, em certa medida, a forma como a organização era representada. Com o desenvolvimento das redes sociais, parece existir uma transição das *media relations* para as *influencer relations* (Bailey, 2017, p. 278).

Os *blogs* e as *social media* deram origem a uma nova geração de influenciadores, que rapidamente se tornaram *players* de grande importância no atual ecossistema mediático. *Bloggers* e influenciadores são agora intermediários de informação, dotados de credibilidade e capazes de gerar confiança e influenciar as suas audiências através do *storytelling* (Waddington, 2017).

Face ao atual ecossistema mediático, é possível distinguir quatro tipos de *media*, através do modelo PESO. Este modelo incorpora *paid*, *earned*, *shared* e *owned media*. Os *paid*

media referem-se à publicidade. *Earned media* são conseguidos através das relações com os *media*, de forma gratuita. *Shared media* referem-se a informação partilhada nas redes sociais, como o Facebook e o Twitter. Por fim, os *owned media* tratam-se dos *media* sobre os quais as entidades têm controlo (Waddington, 2013, 2014; Bailey, 2017).

Tradicionalmente, no campo das Relações Públicas, a escolha recaía entre os *paid* e *earned media*. Contudo, de acordo com Waddington (2013), os profissionais devem ter capacidade de trabalhar com todos os tipos de *media*, tendo em mente que os elementos pagos constituem uma das melhores formas de maximizar o alcance aos públicos.

Perante os novos contornos no ecossistema mediático, verificou-se ainda uma necessidade de adaptação das competências dos profissionais de Relações Públicas. Bhurji (2012) destaca três que considera principais. Em primeiro lugar, a capacidade de *storytelling*. O autor aponta a importância das plataformas digitais para promover a criação de histórias com a colaboração dos públicos, tendo como base os princípios de transparência. Segue-se a capacidade de criar conteúdo. Neste ponto, é evidenciada a importância de saber escrever, capacidade que o autor considera manter-se no núcleo das Relações Públicas. Por fim, é dada ênfase ao conhecimento tecnológico. Esta necessidade justifica-se tendo em conta a predominância e constante emergência de novas plataformas e ferramentas digitais, úteis para a atividade. É fundamental que os profissionais tenham um entendimento geral destas ferramentas. Neste sentido, os profissionais dispõem agora de uma série de mecanismos que pretendem dinamizar e criar conteúdos criativos (Waddington, 2013).

Para Earl e Waddington (2012), existem oito competências fundamentais para estar à altura dos desafios do ecossistema mediático atual. Em primeiro lugar, o recurso aos *branded media*²¹, no qual é fundamental ter capacidades editoriais e criativas para criar conteúdos cativantes. Em seguida, os autores destacam a participação nas conversas que ocorrem *online*, nas quais é necessário ter capacidades interpessoais de comunicação. Segue-se a rapidez para responder a situações emergentes, simultaneamente uma oportunidade e um desafio. Adicionalmente, os autores sublinham o planeamento e monitorização, nos quais é necessário um conhecimento básico das ferramentas de *analytics* e atenção ao detalhe. Além disso, a integração entre departamentos

²¹ À semelhança dos *owned media*, aquilo a que Earl e Waddington (2012) denominam de *branded media* são as plataformas que as organizações possuem e controlam.

organizacionais é também elemento crucial. Por fim, destacam-se a monitorização e adaptação às tecnologias emergentes.

As Relações Públicas digitais deixaram de ser novidade e passaram a ser a norma. Muitas das bases da atividade ainda se mantêm, e muitas das suas capacidades tradicionais ainda fazem sentido. Ainda assim, é facto que se deu uma evolução à qual as Relações Públicas tiveram que se adaptar. Reconhecer os desafios bem como as oportunidades tornou-se imperativo nos contextos atuais, caracterizados pela interação e o diálogo.

CAPÍTULO II

O posicionamento intencional nas Relações Públicas

Na área da comunicação, o conceito de posicionamento é amplamente referido. Fala-se de posicionar produtos, ideias, pessoas ou até mesmo organizações, sem que se defina ou esclareça o seu significado. Facto é que se trata de um conceito que se mantém ambíguo, carecendo, do ponto de vista das Relações Públicas, de robustez teórica que o sustente e lhe atribua a devida importância.

Embora assim seja, Zerfass (2008, p. 3822) destaca a importância da teoria do posicionamento no domínio da comunicação, argumentando que este envolve “identificação, definição e gestão da percepção que os públicos relevantes possuem de uma determinada organização, produto, pessoa ou ideia”²². No que a esta matéria diz respeito, o autor destaca três linhas de pensamento relevantes.

Uma das formas de pensar o posicionamento prende-se com a posição estratégica da organização no mercado e na sociedade, tendo por base teorias da comunicação corporativa, que compreendem que esta deve orientar toda a estratégia de comunicação, facilitando os aspetos desse posicionamento na mente dos *stakeholders* mais relevantes (Zerfass, 2008, p. 3822). Nesta perspetiva, o papel da comunicação é estratégico, e contribui para posicionar a organização através das suas atividades de análise da envolvente e cultivo de relações com *stakeholders*, fomentando práticas favoráveis à organização e construindo capital imaterial, como a reputação, legitimidade e confiança (Zerfass, 2008, p. 3823).

Numa segunda linha de pensamento, Zerfass (2008) evidencia as estratégias de posicionamento com base no trabalho dos autores Ries e Trout (1986). É nesta lógica que se baseiam as atividades de posicionamento no seio do Marketing, sendo esta a área onde prevalece a reflexão teórica no que diz respeito a este conceito. Segundo Zerfass (2008, p. 3823), este processo de posicionamento começa pela identificação da forma como os *stakeholders* percebem o produto, avançando para a concentração do mesmo num

²² Tradução livre. “Positioning is an essential concept in communication management, Public Relations, and Marketing communication. The process of positioning includes identifying, defining, and managing the perception relevant audiences have of a particular organization, product or idea” (Zerfass, 2008, p. 3822).

segmento no qual a organização posiciona os seus produtos como os melhores, e finalmente, o último passo é orientar os esforços de comunicação para um objetivo de posicionamento.

Por último, o autor destaca um outro entendimento assente no posicionamento discursivo, com raízes na Psicologia e no trabalho dos autores Harré e Langenhove (1999). Considerando que as pessoas usam a comunicação para “explicar as suas próprias posições, defendê-las e alterá-las”, também frequentemente tentam posicionar os outros como “desinformados, errados ou imorais”. Nesta perspetiva, as posições são dinâmicas e devem ter em conta os constrangimentos impostos pela sociedade (Zerfass, 2008, p. 3823).

Desta feita, torna-se relevante aprofundar a evolução deste conceito teórico, situando-o no domínio do Marketing e das Relações Públicas.

1. Uma perspetiva de Marketing

O trabalho dos precursores Ries e Trout (1986) foi o ponto de partida para aquilo que viria a tornar-se um dos elementos mais significativos numa estratégia de Marketing. Segundo os autores, o posicionamento centra-se na ideia de produto de forma abrangente, podendo este ser um serviço, uma instituição, entre outros. De modo geral, os autores consideram que posicionar um produto é manipular os conceitos pré-existentes na mente dos consumidores, garantindo uma vantagem competitiva à marca (Ries & Trout, 1986, p. 2).

Numa sociedade marcada pela exposição a grandes quantidades de informação e comunicação excessiva, a tendência é a rejeição de grande parte destas mensagens. Por conseguinte, tendemos a aceitar e reter informação que se relacione com conhecimentos ou experiências prévias. Ries e Trout (1986, p. 32) comparam este fenómeno a um lanço de escadas que mantemos na nossa mente, sendo cada degrau correspondente a uma marca, e cada lanço de escadas a uma categoria de produto. Para os autores, o posicionamento é a chave para garantir um lugar num dos lanços de escadas de cada consumidor, numa abordagem que passa por considerar as forças e fraquezas não só da entidade correspondente, mas também dos seus concorrentes (Ries & Trout, 1986, p. 24).

Neste sentido, importa considerar a relevância de ser o primeiro. A primeira impressão é aquela que tem mais impacto e que dura mais tempo. Também assim é com marcas e

produtos. A primeira marca a descobrir um produto ou serviço terá facilmente acesso a uma posição privilegiada na mente do consumidor; a segunda, por sua vez, dificilmente será recordada, mesmo que apresente maior qualidade (Ries & Trout, 1986, p. 22). Assim sendo, Ries e Trout (1986) enfatizam a importância da estratégia – não basta ser o primeiro a fazer uma descoberta, há que ser o primeiro a posicionar-se. Se por outro lado isto não for possível, o caminho é tentar relacionar-se com o concorrente de alguma forma, estratégia que já provou ser muito eficaz (Ries & Trout, 1986, p. 26).

“Uma empresa é capaz de superar os seus rivais apenas se conseguir estabelecer uma diferença que consiga preservar. Deve oferecer maior valor aos consumidores ou criar um valor comparável a baixo custo, ou ambos”²³ (Porter, 1996, p. 62).

Numa reflexão sobre o conceito de estratégia, Porter (1996, p. 61) comenta que, perante a dinâmica dos mercados e a evolução das novas tecnologias, o posicionamento acaba por ser negligenciado e encarado como sendo demasiado “estático”. Contudo, o autor sublinha a importância de estabelecer uma vantagem competitiva que distinga uma empresa das demais. Assim sendo, destaca dois conceitos fundamentais para alcançar uma “performance superior” – a eficácia operacional e a estratégia.

Neste sentido, as atividades conduzidas pelas empresas, tais como a produção, distribuição, venda e formação de colaboradores, são a base da diferenciação. É a escolha de atividades e da forma como são conduzidas que leva à criação de vantagens e desvantagens, tendo por sua vez impacto no preço ou custo. A eficácia operacional baseia-se na execução destas atividades de forma mais eficiente do que a competição. Por outro lado, o posicionamento estratégico assenta na capacidade de realizar atividades diferentes ou de forma diferente da competição (Porter, 1996, p. 62).

Porter (1996) distingue então três formas a partir das quais as organizações podem posicionar-se no mercado. Estas podem recorrer a uma estratégia centrada na **variedade de produtos** ou serviços que oferecem, e não tanto no segmento de consumidores. Quer isto dizer que a empresa se baseia nas suas próprias capacidades e recursos de produzir determinado produto, que, na maior parte das vezes, não irá satisfazer todas as necessidades do consumidor. Por outro lado, o seu posicionamento pode também basear-

²³ Tradução livre. “A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both” (Porter, 1996, p. 62).

se nestas **necessidades**, o que significa que a empresa irá investir nos recursos necessários para corresponder à maior parte ou a todas elas. Por fim, o autor sugere que o posicionamento pode ser baseado no **acesso**, isto é, na segmentação de consumidores que estão mais acessíveis, quer a nível geográfico ou de qualquer outro parâmetro (Porter, 1996, pp. 66-67).

Porém, não basta escolher um posicionamento para manter uma vantagem sustentável. A imitação é um dos riscos que a empresa corre quando atinge uma posição de valor, pelo que necessita de mecanismos para se defender. De acordo com Porter (1996), a competição pode escolher reposicionar-se para se aproximar do melhor desempenho, ou, por outro lado, igualar as vantagens de determinado posicionamento, mantendo a sua posição. Deste modo, manter uma posição sustentável implica fazer cedências, isto é, apostar num determinado aspeto significa comprometer ou diminuir outro. Em última instância, estas cedências permitem a proteção da empresa perante o risco de imitação (Porter, 1996, p. 68).

Hooley *et al.* (1998) consideram que o posicionamento competitivo desempenha um papel fundamental na conceção de uma estratégia de Marketing. Este conceito engloba a identificação do público-alvo e da vantagem competitiva que será explorada para assegurar esse segmento. Neste sentido, os autores propõem a combinação de dois paradigmas da gestão estratégica – uma visão baseada na rentabilização dos recursos da organização, e uma perspetiva de Marketing mais direcionada aos mercados – através do conceito de posicionamento competitivo. A perspetiva baseada nos recursos da organização sugere que estes devem ser a base para manter uma estratégia sustentável. Estes recursos incluem os ativos tangíveis e intangíveis, bem como as capacidades e competências da organização. Por outro lado, a perspetiva de Marketing enfatiza a orientação aos mercados externos, através da adaptação às suas necessidades (Hooley *et al.*, 1998).

O que os autores propõem é que as empresas não têm necessariamente de escolher uma das duas abordagens. O posicionamento competitivo consiste em assegurar um equilíbrio entre os segmentos escolhidos e os recursos da empresa, que permitem satisfazer as necessidades destes segmentos de forma mais eficaz do que a competição (Hooley *et al.*, 1998, p. 106). Neste seguimento, os autores identificam seis estratégias nas quais as empresas se baseiam para criar um posicionamento.

Em primeiro lugar, o **preço** utilizado, por um lado, para atrair consumidores através de preços baixos ou, por outro lado, através de valores elevados que remetem para um produto *premium* de qualidade superior (Hooley *et al.*, 1998, p. 106). Neste sentido, também a **qualidade** pode ser uma das estratégias adotadas. Este posicionamento requer não só sistemas de controlo internos eficazes, mas também um entendimento daquilo que os consumidores entendem por qualidade (Hooley *et al.*, 1998, p. 108).

Tendo em conta o ritmo acelerado das mudanças nos mercados, a **inovação** pode constituir igualmente uma oportunidade de posicionamento. Trata-se de uma estratégia que requer capacidades técnicas, de desenvolvimento de produto e adaptação (Hooley *et al.*, 1998, p. 109).

Adicionalmente, as empresas podem recorrer a uma estratégia assente num **serviço** superior ou claramente personalizado e adequado às necessidades do mercado. Aqui, é necessário desenvolver mecanismos de formação de colaboradores e perceber as dimensões do serviço mais importantes para os consumidores. Outra das alternativas prende-se com a segmentação através dos **benefícios** que os segmentos procuram (Hooley *et al.*, 1998, p. 110). Este posicionamento está relacionado com a estratégia de Porter (1996) anteriormente mencionada, que se baseia nas necessidades do consumidor. Trata-se de estar atento a estas necessidades para que possam ser correspondidas da melhor forma.

Por fim, Hooley *et al.*, identificam uma estratégia de posicionamento baseada na **personalização**, isto é, oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos consumidores. Esta estratégia distingue-se da anterior ao enfatizar a compreensão das necessidades individuais e não do segmento como um todo (Hooley *et al.*, 1998, pp. 111-112).

Para Kotler e Keller (2013, p. 294), o posicionamento é a “ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Assim sendo, o posicionamento de uma marca serve para orientar toda a sua estratégia de Marketing, dando a conhecer a “alma” da marca e as vantagens da mesma perante o consumidor. No final, o resultado do posicionamento é a criação de uma proposição de valor que diferencia a marca das demais, constituindo um motivo forte pelo qual o público-alvo deve comprar aquele produto em detrimento de outro.

Neste sentido, os autores identificam três etapas necessárias para definir o posicionamento (Kotler & Keller, 2013, p. 295):

- 1) Definir uma estrutura de referência competitiva, identificando o público-alvo e a concorrência;
- 2) Identificar as associações mais vantajosas para a marca, considerando os pontos de diferença e paridade em relação à competição;
- 3) Criar um lema que resuma o seu posicionamento.

Através da recuperação de algumas das perspectivas que compõem o posicionamento no domínio do Marketing, pode depreender-se que este assenta em grande parte no conceito de diferenciação, e de modo geral com foco no produto. De uma forma ou outra, o que se pretende é sempre marcar a diferença e ocupar um lugar de destaque na mente dos consumidores. Neste sentido, e embora útil em certa parte, trata-se de um conceito com aplicação limitada ao campo das Relações Públicas.

2. Uma perspectiva de Relações Públicas

No âmbito das Relações Públicas, a reflexão teórica sobre posicionamento é escassa. Ainda assim, é possível identificar uma alusão ao conceito no trabalho de diversos autores, como é o caso de Motion e Leitch (1996) e Berger (1999), mas também de Hallahan (1999), Roper (2005) e Wang (2007).

Kirk Hallahan abordou o posicionamento relacionado com os estudos de *framing*²⁴. De modo geral, o *framing* trata-se de uma atividade assente na construção social, que implica selecionar e enfatizar determinados aspetos da realidade de forma a promover um aspeto particular num contexto de comunicação (Hallahan, 1999, p. 207). Assim sendo, o autor defende que os profissionais de Relações Públicas procuram posicionar os produtos ou serviços para que estes sejam avaliados favoravelmente, e conseqüentemente conduzir a uma resposta benéfica, seja através da compra, investimento ou doação, entre outros (Hallahan, 1999, p. 225).

²⁴ *Framing* refere-se a uma teoria do campo da comunicação de massas (Topić, 2017, p. 156). Neste contexto específico, *framing* aplica-se à atividade das Relações Públicas, referindo-se à forma como os profissionais podem recorrer a esta técnica para construir textos capazes de promover determinadas leituras da realidade.

Na mesma linha, e embora sem analisar a questão do posicionamento em si, Wang (2007, p. 143) sugere que as Relações Públicas desempenham um papel importante no uso estratégico de técnicas como o *framing* para promover atitudes favoráveis à organização.

Por outro lado, Roper (2005) analisou o posicionamento discursivo em contexto político. A autora sublinha que, tal como qualquer produto de mercado que pretende diferenciarse, também no contexto político cada candidato deve assumir uma ou várias posições diferenciadas para os eleitores fazerem uma escolha. Neste contexto, os profissionais de Relações Públicas são vistos como “técnicos do discurso”²⁵, que constroem as mensagens distribuídas aos eleitores. O estudo da autora demonstra que o “reposicionamento discursivo” constitui uma função fundamental das Relações Públicas com potencial de aplicação em contextos mais abrangentes (Roper, 2005, pp. 145-146).

Por sua vez, Berger (1999, p. 195), definiu posicionamento no contexto das Relações Públicas como uma representação dos eventos construída pela organização, que serve para enquadrar e orientar todas as ações de comunicação.

Embora de grande utilidade e mérito, o conceito de posicionamento preliminarmente abordado nestes estudos não ganhou expressão significativa na área das Relações Públicas (James, 2014, p. 18). Neste seguimento, Melanie James (2014) foi a primeira autora a aprofundar o tema, tendo situado o conceito nesta área de conhecimento, reflexão da qual resultou um enquadramento concetual para o posicionamento intencional nas Relações Públicas. Este enquadramento é o resultado de vários contributos teóricos que servem como pano de fundo para o mesmo, e sobre os quais importa refletir.

2.1. O carácter estratégico e co-criacional das Relações Públicas

Num primeiro momento, recuperamos o entendimento de Relações Públicas da autora, já mencionado no capítulo anterior. Segundo James (2009, p. 118), as Relações Públicas são sempre empreendidas com uma intenção estratégica de promover a construção de significados favoráveis à organização, de forma a alcançar os seus objetivos.

À primeira vista, pode parecer que estamos perante uma perspetiva assente em princípios de manipulação e *spin*, divergindo em grande parte daquela que é a visão normativa mais

²⁵ “*Discourse technologists*”. Termo cunhado por Faiclough (1995) e aplicado aos profissionais de Relações Públicas por Motion e Leitch (1996, p. 298).

amplamente aceite e discutida no primeiro capítulo. Contudo, os defensores desta abordagem argumentam que não se trata de uma prática necessariamente boa ou má (Hallahan, 1999, p. 207). Esta perspetiva não exclui a hipótese de os públicos beneficiarem com os esforços de Relações Públicas, no entanto, enfatiza que o seu propósito principal é efetivamente defender os interesses da entidade que representam.

Em última instância, esta abordagem é aplicável tanto para os esforços de uma grande empresa corporativa, cujo principal objetivo é garantir o retorno dos *shareholders*, como de uma organização sem fins lucrativos que pretende consciencializar sobre um problema da sociedade. Tal como James (2014, p. 39) afirma, sem este carácter estratégico em mente, poderíamos questionar qual o motivo de investir nas Relações Públicas.

A construção de significado que a autora refere, remete-nos para uma abordagem assente na construção social, muito importante para compreender o enquadramento concetual que apresenta. De acordo com Berger e Luckmann (1966), a realidade é socialmente construída através da interação humana e dos contextos que a rodeiam. Assim, ao invés de aceitar uma realidade objetiva, esta visão assume a subjetividade do ser humano na sua interpretação dos contextos, existindo mais do que uma forma de perceber o mundo.

Neste seguimento, parecem pertinentes as visões de Berger (1999) e de Motion e Leitch (2007). De acordo com Berger (1999, p. 186), as Relações Públicas podem ser definidas como um processo cujo intuito é construir uma visão ideológica do mundo. Esta visão ideológica passa por uma representação do mundo que vai ao encontro dos interesses da organização, e é construída com base num conjunto de crenças, ideias, atitudes e objetivos.

Já segundo Motion e Leitch (2007, p. 264), as Relações Públicas podem ser consideradas como um “processo de criação de significado com funções ideacionais, relacionais e de identidade”²⁶. Baseando-se em Foucault (1972), as autoras explicam que a função ideacional nas Relações Públicas seria a “influência dos conceitos e sistemas de

²⁶ Tradução livre. “From a discourse perspective, the starting point for analyzing this problem is to conceptualize public relations as a meaning creation process with ideational, relational and identity functions (see Fairclough, 1992). In Foucauldian terms, the ideational function of public relations would be to influence the concepts and systems of thought that shape how we think about things. The relational function of public relations would refer to the construction of power relationships between discourse actors or ‘stakeholders’. The identity function of public relations would refer to the creation and transformation of the subject positions available to actors within discourse” (Motion e Leitch, 2007, p. 264).

pensamento que definem como pensamos sobre as coisas”. A função relacional referir-se-ia à “construção de relações de poder” entre os *stakeholders*. Por fim, a função da identidade passaria pela “criação e transformação de posições do sujeito disponíveis para os atores no discurso” (Motion & Leitch, 2007, p. 264).

A partir destas duas perspetivas é possível depreender a importância das Relações Públicas como criadoras de significado. Neste contexto, Moffit (1994, p. 162) considera que o significado é determinado por um conjunto de vários fatores, tais como as experiências pessoais do recetor no que diz respeito ao “género, trabalho, família, etnia, classe económica; as mensagens produzidas pela organização; e os vários fatores culturais e históricos presentes no ambiente”²⁷. Berger (1999, p. 190) adiciona a esta lista as “experiências prévias do recetor com a organização, a qualidade e frequência das mensagens da organização e a qualidade e intensidade das mensagens concorrentes”²⁸. Assim sendo, as mensagens das Relações Públicas são apenas um dos fatores que influenciam este processo (Motion & Leitch, 1996, p. 300) e que devem ser considerados.

Para além do significado, também o discurso assume um papel central nesta perspetiva. É através do discurso que os profissionais de Relações Públicas constroem mensagens capazes de transmitir os significados desejados, de forma a impulsionar os objetivos da organização (James, 2014, p. 28). Nesta perspetiva, considera-se que as palavras têm a capacidade de favorecer determinadas visões da realidade, ajustadas de acordo com vários interesses (Heath *et al.*, 2010, p. 192).

Motion e Leitch (1996) analisam as Relações Públicas através de uma perspetiva discursiva, apoiando-se no modelo tridimensional de Fairclough (1995). Assume-se que as Relações Públicas participam em disputas discursivas, nas quais o trabalho dos profissionais passa por usar os textos estrategicamente, promovendo determinadas práticas de acordo com aquilo que é vantajoso para a entidade que representam (Motion & Leitch, 1996, pp. 298-299).

²⁷ Tradução livre. “Rather, meaning/image is determined by the intersection, or articulation, of multiple factors: the receiver’s personal experiences of gender, work, family, race, economic class; the messages produced by the organization; and the various cultural and historical factors present in the environment” (Moffit, 1994, p. 162).

²⁸ Tradução livre. “We might add to this list the receiver’s previous experiences with the organization, the quality and frequency of organizational messages, and the quality and intensity of competing messages” (Berger, 1999, p. 190).

À semelhança da ideia de disputas discursivas proposta por Motion e Leitch (1996), também Berger (1999, p. 190) argumenta que as Relações Públicas operam num espaço congestionado por múltiplas mensagens no qual os significados são construídos e negociados. Estas mensagens são de caráter fluído, na medida em que estão constantemente em mudança e a serem contestadas. Assim que as mensagens construídas pelos profissionais chegam aos públicos, estes têm a capacidade de definir e interpretar as ideias. Considerando esta perspetiva de co-criação de significados entre as organizações e os públicos, depreende-se que o desafio das Relações Públicas é conceber mensagens capazes conduzir à construção dos significados pretendidos, trabalhando no sentido de maximizar a aceitação das ideias veiculadas, mas sem esquecer as condicionantes que influenciam a interpretação dos públicos.

Partindo do pressuposto que as Relações Públicas constroem visões do mundo e promovem a construção de significados que vão ao encontro dos objetivos da organização através do discurso, pode argumentar-se que as Relações Públicas exercem poder (James, 2014, p. 63). Ao nível organizacional, as Relações Públicas trabalham no sentido de definir a realidade social, ao procurarem alinhar os seus interesses com os dos *stakeholders* (Heath *et al.*, 2010, p. 202).

O poder das Relações Públicas reside na sua capacidade de criar recursos que moldam a realidade para se adequar a interesses de múltipla natureza. Estes recursos não são mais do que “interpretações de factos, avaliações, políticas e sistemas/relações socialmente construídas”²⁹. Deste modo, a dinâmica de poder não passa apenas pela influência de uma entidade sobre a outra, mas sim por uma espécie de batalha em que várias entidades competem para determinar os mediadores legítimos de poder (Heath *et al.*, 2010, p. 193).

Em suma, consideram-se as Relações Públicas como uma atividade estratégica, com poder, que atua em prol dos interesses da organização que representa, e que opera em espaços contestados nos quais os significados são disputados. Reconhecer o caráter intencional das Relações Públicas, bem como a sua importância na construção social da realidade, é um necessário ponto de partida para compreender as bases teóricas nas quais assenta o enquadramento concetual do posicionamento de James (2014).

²⁹ Tradução livre. “Power resources are socially constructed interpretations of facts, evaluations, policies, and systems/relationships” (Heath, Motion e Leitch, 2010, p. 193).

2.2. Teoria do posicionamento aplicada às Relações Públicas

“Muito do esforço de Relações Públicas exercido pelas organizações visa mover as pessoas em direção a uma posição em que partilham com a organização uma forma de pensar, saber, agir ou falar sobre um aspeto do mundo³⁰.”

(James, 2014, p. 15)

Na prática das Relações Públicas, o posicionamento é um conceito “omnipresente” (James, 2014, p. 15). Embora pouco estudado, podemos dizer que muito daquilo que é feito passa por posicionar uma organização de determinada forma, promovendo formas de pensar e agir em conformidade com os seus objetivos organizacionais. De acordo com James (2011, p. 15), as organizações recorrem ainda às Relações Públicas com o intuito de assegurar que a posição que desejam se mantém.

Apercebendo-se da importância deste conceito, James (2010, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016) tem vindo a dedicar-se ao estudo do mesmo, diferenciando-o da perspectiva assente no Marketing e situando-o claramente no domínio das Relações Públicas.

Originalmente pertencente ao domínio da Psicologia, a teoria do posicionamento centrava-se na análise dos encontros interpessoais e no modo como os intervenientes recorrem ao discurso para se posicionarem a si e aos outros (James, 2014, p. 3).

Segundo Harré e Langenhove (1999, p. 16), o posicionamento prende-se com “a atribuição de ‘partes’ ou ‘papéis’ fluídos aos oradores na construção discursiva de histórias pessoais, que tornam as ações de uma pessoa inteligíveis e determinadas como atos sociais, e nos quais os membros da conversa têm localizações específicas”³¹. Neste contexto, as localizações tratam-se das posições assumidas pelos participantes, isto é, a forma como os atributos morais e pessoais do locutor são compreendidos e interpretados, influenciando a forma como as partes irão agir.

Tal como numa conversa, também as organizações se posicionam através do discurso – presente em inúmeras ferramentas e diálogos com os *stakeholders* –, não esquecendo o objetivo último de impulsionar a sua missão. Neste sentido, o posicionamento estratégico

³⁰ Tradução livre. “Much of the public relations effort exerted by organizations aims to move people towards a position where they share with the organization a way of thinking, knowing, acting or speaking about an aspect of the world” (James, 2014, p. 15).

³¹ Tradução livre. “The act of positioning thus refers to the assignment of fluid ‘parts’ or ‘roles’ to speakers in the discursive construction of personal stories that make a person’s actions intelligible and relatively determinate as social acts” (Harré e Langenhove, 1999, p. 16).

em Relações Públicas pode ser entendido como um processo de negociação de posições discursivas com um caráter dinâmico (James, 2014, p. 24).

Um dos aspetos diferenciadores deste enquadramento, passa pela consideração das dinâmicas de direitos e deveres associadas à tomada de posição. Facto é que uma grande parte dos esforços de comunicação focam-se na construção de significados favoráveis à organização, posicionando coisas na mente dos públicos-alvo, mas raramente considerando esta dimensão (James, 2014, p. 25).

Numa interação, as ações permitidas aos indivíduos são limitadas por um conjunto de direitos, deveres e obrigações, que por sua vez são determinados por aquilo a que a autora denomina de ordem moral local (James, 2014, p. 39). A ordem moral local refere-se ao enquadramento entendido de direitos, deveres e obrigações, que dependem da história, da cultura, do tópico, entre outros aspetos, nos quais se insere a atividade de Relações Públicas. Para além da dimensão legal, este enquadramento é composto pelas normas sociais, regras tácitas e costumes (James, 2012, p. 45). Em conclusão, algumas ações serão permitidas e outras excluídas, dependendo destes fatores.

A título de exemplo, considere-se uma organização que pretende posicionar-se como sendo 100% sustentável em todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto. Para ter o direito de assumir tal posição, a organização deve automaticamente respeitar os deveres que lhe estão associados, revelando efetivamente que esta realidade se verifica e que cumpre os requisitos necessários. Neste contexto, é excluída a possibilidade de usar materiais prejudiciais para o meio ambiente, sob pena de perder legitimidade, danificando a sua reputação e o seu negócio.

É importante notar a influência deste enquadramento na capacidade de posicionamento das organizações, uma vez que permite que estas percebam as posições que de facto podem ocupar, ou não. Trata-se de um processo dinâmico, que não se prende com a simples ocupação de uma posição; esta pode ser desafiada ou sofrer tentativas de reposicionamento por parte de outras entidades. Em última instância, trata-se de um braço-de-ferro em que os vários participantes disputam para exercer ou negar poder a terceiros (James, 2014, p. 50).

Neste sentido, analisar as responsabilidades e os deveres associados às situações de posicionamento, assim como as respostas geradas no seu seguimento, pode ajudar os

profissionais de comunicação a perceber os riscos e os benefícios de assumir tal posição, ou, por outro lado, a construir narrativas aceitáveis que levem à sua aceitação (James, 2014, pp. 44-45).

Esta dimensão enfatiza o caráter fluído das posições assumidas. O posicionamento tal como aqui se entende, não se trata de um conceito estático e imutável, uma vez que pode ser adaptado e transformado de acordo com as opiniões e expectativas dos atores envolvidos numa determinada interação (James, 2014, p. 90-91).

Neste seguimento, as organizações podem ser dotadas de múltiplas “personas” que dominam face ao contexto na qual se apresentam. Assim, as organizações devem apresentar a persona que mais se adequa às diferentes situações, evitando os riscos de um posicionamento inapropriado face à ordem local moral (James, 2014, p. 30).

Neste contexto, tornam-se relevantes as questões de legitimidade e poder. A legitimidade de uma organização é definida pelo direito que lhe é atribuído de agir de determinada forma, perante uma situação específica. Quando uma organização tem legitimidade para agir, embarca numa tentativa de exercer poder, ao tentar posicionar-se da melhor forma e construir significados que lhe permitam alcançar os seus objetivos (James, 2014, p. 48).

“Tentativas de construir estrategicamente uma versão da realidade social através do posicionamento estratégico para atingir a missão de uma organização, seja ela qual for, é uma tentativa de exercer poder”³² (James, 2014, p. 54).

Em suma, James (2014, p. 19) define posição como um ponto de representação intencional construído através do discurso, a partir do qual são estabelecidas possibilidades de ação, limitadas pelo enquadramento em que se insere a atividade de Relações Públicas. O posicionamento, por outro lado, trata-se das ações empreendidas para alcançar a posição que se pretende.

Este processo divide-se em duas fases; o pré-posicionamento, que envolve a atribuição de características específicas a uma organização, sustentadas por provas tais como comportamentos passados; e o posicionamento em si. Nesta segunda fase, são

³² Tradução livre. “Attempts to strategically construct a version of social reality through strategic positioning for the purposes of achieving an organization’s mission, whatever that mission may be, is an attempt to wield power” (James, 2014, p. 54).

considerados os direitos e deveres que condicionam a forma como a organização posicionada pode agir (James, 2014, p. 40).

Na teoria do posicionamento adaptada às Relações Públicas, torna-se evidente a relevância da intenção estratégica das organizações, que se manifesta através do discurso, na tentativa de construir imagens e significados que lhes permitam alcançar os seus objetivos. Neste contexto, a influência dos constrangimentos da sociedade, que condicionam os comportamentos das organizações e influenciam a sua legitimidade, é um fator que não deve ser descurado na gestão do processo de posicionamento.

2.3. Enquadramento concetual para um posicionamento em Relações Públicas

Tendo por base a teoria do posicionamento, James (2014) projetou um enquadramento concetual capaz de integrar todas as dimensões inerentes às atividades das Relações Públicas, e com grande utilidade como instrumento de investigação e planeamento de estratégias e posicionamento.

Assim, surge o enquadramento concetual provisório³³ do posicionamento intencional nas Relações Públicas, composto por quatro domínios: o domínio do triângulo do posicionamento; domínio do tipo de posicionamento; domínio do propósito do posicionamento e o domínio da meta do posicionamento (James, 2011, p. 101).

Posteriormente, o terceiro domínio, referente ao propósito do posicionamento, em que se consideravam as formas como os indivíduos podem apresentar-se numa situação de posicionamento³⁴ (James, 2011, p. 104), deu lugar ao domínio do pré-posicionamento estratégico. Deste modo, estamos agora perante um enquadramento concetual do posicionamento intencional nas Relações Públicas composto pelos domínios da **meta**, do **tipo de posicionamento**, do **pré-posicionamento** estratégico e do **triângulo do posicionamento**.

³³ Melanie James apresenta o seu enquadramento concetual para um posicionamento intencional nas Relações Públicas em 2011, designando-o de provisório, uma vez que se tratava de um ponto de partida para a discussão do posicionamento, não estando, por isso, completo. À medida que o enquadramento foi testado e desenvolvido, James (2014) depreendeu que o domínio do propósito do posicionamento deveria ser substituído pelo domínio do pré-posicionamento, altura em que deixa cair o “provisório” da designação do enquadramento.

³⁴ Descreve as cinco formas como os indivíduos se podem apresentar: insinuação, intimidação, autopromoção, exemplificação e súplica (James, 2011, p. 104).

O domínio da meta do posicionamento está relacionado com o intuito de alcançar uma meta específica. A necessidade de definir uma meta torna-se clara quando consideramos o caráter intencional das Relações Públicas, na tentativa de alcançar os objetivos da organização. É fundamental que exista um propósito capaz de orientar todo o processo (James, 2014, p. 60).

No que diz respeito ao segundo domínio, relacionado com o tipo de posicionamento, este é constituído pelos quatro tipos de posicionamento definidos pelos autores Harré e Langenhove (1999, p. 23), sendo eles:

- **Posicionamento deliberado**, que tem lugar quando uma entidade pretende posicionar-se de determinada forma por um motivo específico;
- **Posicionamento forçado**, isto é, quando forças externas à entidade conduzem a uma necessidade de posicionamento ou reposicionamento;
- **Posicionamento deliberado de outros**, que ocorre quando uma entidade posiciona os outros intencionalmente por um determinado motivo;
- **Posicionamento forçado de outros**, quando forças exteriores levam a que uma entidade posicione ou reposicione outras entidades.

De acordo com os estudos de James (2014, p. 59), é possível identificar estes quatro tipos de posicionamento na prática de Relações Públicas.

Em seguida, o domínio do pré-posicionamento estratégico considera o posicionamento intencional que se pretende alcançar. É neste domínio que a entidade identifica e atribui características a si mesma ou aos outros, sendo muitas vezes suportadas por provas. Estas características ajudam a definir o conjunto de direitos e deveres que justifiquem a posição que se pretende alcançar (James, 2014, p. 63).

Por fim, o último domínio prende-se com o triângulo do posicionamento proposto por Harré e Langenhove (1999) na sua teoria, agora adaptado às Relações Públicas e constituído por três elementos: a **posição**, que consiste na posição desejada pela entidade, **ato discursivo**, que consiste na linguagem ou ação postas em prática para estabelecer a

posição desejada, e a *storyline*, isto é, o estilo de narrativa escolhido para sustentar a posição.



Figura 1 – Triângulo do posicionamento em Relações Públicas (adaptado de James, 2014, p. 4)

Cada um destes elementos define o outro, na medida em que, se um deles mudar, também os outros dois precisam de ser coerentes com essa mudança. Uma organização conseguirá manter a posição se os três polos do triângulo do posicionamento estiverem alinhados, e a organização tiver o direito de se posicionar de acordo com a ordem moral local na qual opera.

No que diz respeito à escolha da posição, o contexto é um aspeto determinante. O desafio do profissional de Relações Públicas é encontrar uma posição viável ou, por outro lado, impedir a organização de tentar posicionar-se erradamente (James, 2014, p. 86). Quando uma organização assume o direito de adotar uma determinada posição, terá inevitavelmente de respeitar os deveres congruentes com essa posição, para ser considerada legítima de a assumir.

O segundo vértice do triângulo do posicionamento baseia-se na teoria dos atos discursivos. Após a definição da posição que se pretende alcançar, o próximo passo é criar um ato discursivo³⁵ capaz de a pôr em prática. De acordo com esta teoria, um ato discursivo é mais do que uma frase – é um ato que exerce uma força social capaz de influenciar a construção da realidade. Uma vez que o objetivo dos exercícios de posicionamento passa por conduzir os públicos a criar os significados pretendidos, cabe ao profissional de Relações Públicas criar o ato discursivo ideal para maximizar as

³⁵ Neste contexto, as cinco categorias de atos ilocutórios de Searle (1979) – assertivas, diretivas, compromissivas, expressivas e declarativas – podem tornar-se úteis para analisar ou projetar estratégias para pôr em prática a posição desejada (James, 2014, p. 75).

hipóteses de interpretação dos públicos de forma favorável para a organização (James, 2014, p. 104-105). Um ato discursivo só fica completo quando os públicos o aceitarem.

O último passo no processo de posicionamento prende-se com a construção de uma *storyline* para sustentar a posição assumida. É através da *storyline* que são construídas as mensagens que permitem influenciar a construção da realidade dos públicos, ajudando a promover uma perspectiva e interpretação favoráveis à organização (James, 2014, p. 123). As *storylines* não correspondem à narrativa em si, mas tratam-se do fio condutor que une as mensagens, atribuindo-lhes significado e dando-lhes contexto (James, 2014, p. 125). Tal como nos outros vértices, a consistência é fundamental; a partir do momento em que uma organização decide posicionar-se de determinada forma, há *storylines* que se tornam invioláveis. A análise do contexto social em que se insere a posição permitirá perceber as mensagens que a organização tem o direito de promover.

Manter a estabilidade e congruência dos três vértices do triângulo do posicionamento é fundamental para justificar e garantir o direito de uma organização se posicionar de acordo com a ordem moral local em vigor. Contudo, é necessário ter atenção à possibilidade de a posição ser desafiada. Tal como nota James (2016), as posições de Relações Públicas estão sujeitas a influências exteriores que podem prejudicar a estabilidade das mesmas. Neste contexto, torna-se clara a importância do papel das Relações Públicas na manutenção das posições, através de estratégias proativas capazes de responder aos desafios emergentes e inesperados da envolvente.

2.4. A ação das Relações Públicas na construção de capital imaterial

Perante um mercado congestionado por múltiplas organizações com o desejo de se destacarem da concorrência, a construção de capital simbólico é cada vez mais imperativa (Frandsen & Johansen, 2017, p. 213). Quanto maior for a quantidade de capital simbólico que uma organização tem, maior é o seu poder para impor uma determinada visão do mundo (Bourdieu, citado por James, 2014, p. 22), e, em última instância, de se posicionar.

Motion, Davenport, Leitch e Merlot (2013) consideram que reputações positivas e os significados associados às organizações são uma forma de capital simbólico. Por esse motivo, as autoras propõem um entendimento do capital simbólico à luz do poder dos significados. Considerando que numa perspectiva discursiva são os discursos que

constroem significados, depreende-se que o capital simbólico está ligado ao discurso (Motion *et al.*, 2013, pp. 66-67).

Segundo James (2014, p. 41), ter o direito de se posicionar de determinada forma de acordo com a ordem moral local, faria parte do capital simbólico de uma organização. Esta noção de capital simbólico está relacionada com a legitimidade, questão discutida nos pontos anteriores deste capítulo. A legitimidade pode ser definida pela medida em que as ações da organização são consideradas desejáveis ou apropriadas num determinado contexto (Suchman, 1992, p. 574). Segundo Gregory (2013, pp. 83-84), ao nível social, as organizações procuram obter e manter legitimidade, através da aprovação da sociedade no que diz respeito às suas operações e atividades.

De acordo com Boyd (2000, p. 346), a legitimidade é construída socialmente pelos públicos. Em situações de crise, quando existe um desfasamento entre os valores da sociedade e as ações das organizações, estas recorrem às Relações Públicas para garantir a manutenção e proteção da sua legitimidade (Stokes, 2013, p. 517). Segundo Dowling e Pfeffer (1975, p. 127), existem três estratégias que as organizações podem seguir para se manterem legítimas: (1) adaptar os seus métodos para que estes correspondam à definição de legitimidade que prevalece na sociedade; (2) tentar alterar a definição de legitimidade, de modo a que esta se alinhe com os objetivos da organização; (3) tentar promover a identificação da organização com valores apreciados como sendo legítimos pela sociedade.

Desta feita, é possível depreender a importância de as organizações se ajustarem e acomodarem às normas e os valores da sociedade através das Relações Públicas. Torna-se então relevante definir alguns conceitos que surgem associados a esta abordagem, como é o caso da identidade, imagem e reputação. A reputação trata-se de um intangível que faz parte do processo de legitimação social da organização (Martin de Castro *et al.*, citado por Watson, 2010, p. 339).

Relativamente à imagem, importa frisar que não se trata de algo que pertence à organização. A imagem é a forma como a organização é percebida pelos *stakeholders*, tratando-se de algo que a eles pertence, uma vez que é construída conforme os seus interesses, experiências e contextos, assim como a relação que nutrem com a entidade (Frandsen & Johansen, 2017, p. 2014). De acordo com Moffit (1994, p. 161), a imagem

trata-se de um produto de vários fatores pessoais, ambientais e organizacionais. Um indivíduo é capaz de desenvolver múltiplas e diferenciadas imagens, através da interseção e combinação de diferentes fatores.

Outrora considerados conceitos sinónimos, imagem e reputação são atualmente distinguidos com base em várias dimensões. Ao contrário da imagem, entendida como um conceito momentâneo, construído com base na emoção e numa avaliação a curto prazo, a reputação trata-se de uma construção mais racional, baseada numa avaliação a longo prazo da organização. Para além do tempo, a reputação surge também como uma construção com base em valores. Os valores refletem aquilo que é importante para a organização, pelo que a reputação surge relacionada com a concordância entre a forma como esta atua e os valores defendidos que são considerados preferíveis, desejáveis e apropriados por parte dos *stakeholders* (Frandsen & Johansen, 2017, p. 215).

Watson (2010, p. 340) considera que a reputação é a “representação coletiva de imagens e perceções”, a “soma de comportamentos previsíveis, relações e comunicação bidirecional empreendida por uma organização, tal como julgada afetiva e cognitivamente pelos seus *stakeholders* durante um período de tempo”³⁶. Neste contexto, é possível depreender que todos os comportamentos têm impacto na construção da reputação de uma organização. As posições assumidas apresentam um papel importante neste processo, já que refletem as causas que uma organização defende e os seus valores, e podem, em última instância, servir para proteger a sua reputação (James, 2014, p. 30).

Não sendo possível controlar os contextos nos quais a comunicação é recebida, e que influenciam os entendimentos dos públicos no que diz respeito às organizações, torna-se evidente que a construção da imagem e reputação fogem ao seu controlo direto (Wood & Somerville, 2012, p. 129). Contudo, através de uma boa gestão da identidade, é possível influenciar a perceção dos públicos. De acordo com os autores, a identidade corporativa constitui aquilo que a organização comunica, de forma intencional ou não, através de diversos aspetos (Wood & Somerville, 2012, p. 128). Frandsen e Johansen (2017, p. 217) distinguem duas abordagens – a escola visual da identidade, que enfatiza as materializações visuais da organização (tais como o logo e *design*) e a escola estratégica

³⁶ Tradução livre. “The sum of predictable behaviours, relationships and two-way communication undertaken by an organisation as judged affectively and cognitively by its stakeholders over a period of time” (Watson, 2010, p. 340).

da identidade, que foca nas ideias por trás da organização, incluindo a missão, visão e valores.

Se o conceito de identidade corporativa assenta numa perspetiva externa à organização, na qual o foco está na criação de uma entidade com o intuito de garantir a sua diferenciação, o conceito de identidade organizacional, enraizado nos estudos organizacionais, assenta numa perspetiva interna à organização. Neste sentido, o conceito refere-se às perceções dos indivíduos que constituem a organização, e a forma como entendem e se identificam com a identidade da mesma (Frandsen & Johansen, 2017, p. 217). Pratt e Foreman (2000, p. 20) argumentam que a identidade organizacional é composta pelas principais características das organizações que os seus membros percecionam como sendo centrais, únicas e duradouras.

De acordo com Motion *et al.*, (2013), as organizações podem assumir posições com impacto na sua identidade, ao promover uma determinada visão do mundo. Por outro lado, estas posições podem igualmente tratar-se de uma declaração que traduz aquilo que a organização defende e a forma como se posiciona em relação a um determinado assunto. Defender uma determinada posição apresenta, inevitavelmente, implicações na reputação das organizações (Motion *et al.*, 2013, p. 67).

Em suma, o que se espera das Relações Públicas é uma gestão proficiente destes ativos intangíveis, com intuito de construir e manter a legitimidade das organizações, assim como capital simbólico, assegurando a coerência entre os seus comportamentos e os elementos identitários que as caracterizam. Em última instância, isto permitirá a aceitação do posicionamento estratégico definido, e o conseqüente alcance dos objetivos da organização.

CAPÍTULO III

Metodologia de investigação

1. Delimitação do objeto de análise

A presente investigação incide sobre o posicionamento numa perspetiva de Relações Públicas. Tal como foi aprofundado no capítulo anterior, trata-se de um conceito maioritariamente discutido na área de Marketing, relacionado com a maximização de vendas através de estratégias capazes de posicionar os produtos das organizações como os melhores num determinado segmento. Contudo, o posicionamento tem vindo a ganhar relevância na área das Relações Públicas, estando associado nomeadamente à forma como as organizações recorrem ao discurso para se posicionarem, fomentando a construção de imagens alinhadas com os objetivos das mesmas, e tendo em conta os constrangimentos impostos pela sociedade.

Assim sendo, e tendo por base os fundamentos teóricos explorados nos capítulos anteriores, pretende-se investigar, numa perspetiva macro, como é que as organizações do setor dos seguros se posicionam perante os públicos. Neste sentido, analisam-se questões como a intenção estratégica, as ideias promovidas pelas organizações e o papel dos profissionais de comunicação neste processo. Contudo, não se examinam em profundidade aspetos retóricos, tais como a identificação dos atos discursivos presentes nas mensagens das organizações, ou os seus significados. O principal objetivo é obter uma perspetiva global das posições que as organizações de seguros em específico ocupam, verificando se é possível identificar uma lógica conjunta de setor ao nível do posicionamento.

Neste sentido, foi definida uma amostra por conveniência³⁷, razão pela qual foi selecionado o setor dos seguros. Com o objetivo de especificar e limitar a dimensão da presente investigação, foram escolhidos quatro grandes *players* pertencentes a este setor: Fidelidade, Grupo Ageas Portugal, Liberty Seguros e Zurich, que figuram no top 11 do *ranking*³⁸ das maiores seguradoras em Portugal, em 1º, 2º, 11º e 9º lugar, respetivamente.

³⁷ Entendemos por amostra de conveniência uma amostra definida pelo surgimento de uma oportunidade, por uma questão de conveniência e acessibilidade.

³⁸ Ver apêndice 6, páginas 29 e 30.

2. Questão de partida e objetivos de investigação

A questão de partida consiste na forma como é enunciado aquilo que se pretende saber com a investigação. Esta questão servirá de fio condutor do estudo, e deve ser clara, exequível e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 1998). Sendo o principal objetivo desta investigação explorar o fenómeno do posicionamento em Relações Públicas num contexto prático, definiu-se a seguinte pergunta:

“É possível identificar um posicionamento de Relações Públicas nas organizações da indústria seguradora?”

Foram também delineados objetivos específicos, a cumprir no decorrer da presente investigação:

- (1) Comprovar a relevância da aplicação do conceito no domínio das Relações Públicas;
- (2) Identificar o papel das Relações Públicas neste processo;
- (3) Comparar o posicionamento estratégico de várias empresas do mesmo setor;
- (4) Apresentar uma investigação que contribua para o desenvolvimento do tema no campo das Relações Públicas.

3. Abordagem metodológica e posicionamento epistemológico

Existem duas abordagens fundamentais no que diz respeito à investigação: qualitativa e quantitativa. Apesar da anterior predominância das abordagens quantitativas no campo das Ciências Sociais, o interesse nas abordagens qualitativas tem vindo a aumentar, e com isso, também se verificou o desenvolvimento de abordagens com métodos mistos (Cresswell, 2014, p. 41). Os três tipos de investigação apresentam vantagens e desvantagens, sendo todos necessários e úteis no campo das Relações Públicas.

A presente investigação será norteadada por uma abordagem baseada no interpretativismo, que assume a existência de múltiplas realidades sociais, determinadas pelos indivíduos e pelas suas experiências. Neste sentido, os indivíduos participam ativamente na construção social, interpretando e moldando as suas realidades de acordo com múltiplos fatores que os influenciam (Daymon & Holloway, 2011, p. 102).

Sendo esta dissertação assente numa perspetiva que privilegia a construção de significado, considera-se que uma abordagem qualitativa de investigação é a que melhor se adequa à sua prossecução. A investigação qualitativa permite aprofundar e entender o significado que os seres humanos atribuem aos acontecimentos, bem como as suas perspetivas em relação a determinados assuntos (Daymon & Holloway, 2011; Cresswell, 2014; Yin, 2016). Geralmente aplicada a amostras pequenas, e o seu principal objetivo não é a generalização, mas sim o entendimento de um caso ou contexto específico em profundidade (Daymon & Holloway, 2011, p. 11).

De modo geral, este tipo de investigação demonstra maior utilidade quando aplicada a áreas pouco exploradas e conseqüentemente com escassa literatura (Daymon & Holloway, 2011, p. 47), o que se verifica na presente dissertação.

3.1. Estudo comparativo

Considerando o tema da presente dissertação, será conduzida uma análise comparativa entre quatro organizações da indústria seguradora.

Na sua essência, o estudo comparativo visa identificar as diferenças e semelhanças relativamente a objetos de análise específicos em diferentes contextos. Esta análise é feita tendo por base um enquadramento teórico que a orienta, e evidenciando a importância do contexto na influência sobre os objetos (Esser & Vliegenthart, 2017, p. 2).

Sendo que o posicionamento ocorre na sociedade e em confronto com a concorrência, a adoção deste tipo de análise permite obter uma perspetiva transversal e elucidativa do fenómeno no setor em questão.

4. Revisão Bibliográfica

Após a identificação do tópico de estudo, é necessário proceder a uma revisão de literatura que servirá como base da investigação, permitindo situar e esclarecer os conceitos e temas incontornáveis no que diz respeito ao mesmo, assim como aferir o seu estado da arte.

Numa primeira fase, foram introduzidos os conceitos basilares de Relações Públicas, por forma a clarificar o nosso entendimento da atividade, na qual se defende a mesma como uma função fundamentalmente estratégica dentro de uma organização. Contudo, as Relações Públicas são uma área multifacetada, pelo que, para além das perspetivas normativas que predominam na literatura, é possível identificar inúmeras abordagens

através das quais é possível entender a atividade. Por esse motivo, discutiram-se também as visões críticas que vigoram neste campo.

Sendo o posicionamento um conceito com aplicação em Marketing e Relações Públicas, tornou-se igualmente relevante refletir sobre a relação entre ambas as disciplinas. Identificar os desafios e os pontos nos quais divergem e convergem, apresenta uma relevância acrescida na presente investigação, permitindo confrontar as perspectivas recolhidas com a realidade das organizações da amostra deste estudo. Ainda neste capítulo, refletiu-se sobre contornos do atual contexto assente na digitalização, cujos impactos não podem ser descurados.

O segundo capítulo centrou-se no posicionamento em Relações Públicas. Face à escassa literatura no que a esta matéria diz respeito, a análise da obra de Melanie James (2014) e das suas influências torna-se fundamental. Através da revisão destes conceitos, foi possível identificar as principais dimensões que constituem o posicionamento em Relações Públicas, para numa fase posterior aplicar na recolha de dados desta investigação.

Após a revisão da literatura, foi possível depreender o valor desta temática no âmbito das Relações Públicas, assim como a ausência de um corpo teórico sólido que a sustente, lacuna que motivou o presente estudo.

5. Recolha de dados

5.1. Análise de conteúdo de *websites*

Tal como foi explorado no primeiro capítulo, a Web 2.0 motivou o surgimento de novos canais de comunicação, marcados pela bidirecionalidade e interatividade. Embora os meios de comunicação tradicionais continuem a ser das fontes mais credíveis para a criação e manutenção da reputação, o seu conteúdo foge ao controlo das organizações (Earl & Waddington, 2012). Por outro lado, os intitulados *owned media*, canais tais como *websites*, *blogs* ou até *podcasts*, permitem às organizações produzir, partilhar e gerir o seu próprio conteúdo de forma eficaz, instantânea e económica, proporcionando um alcance direto a um vasto leque de *stakeholders* (Willis, 2017, p. 369).

“Os *owned media* têm um enorme potencial de desenvolver e manter o *brand awareness*, e podem também fomentar a confiança e a crença, através de técnicas criativas fruto de saber o máximo possível sobre aquilo que pode atrair a audiência

a comprar. Podem criar ou mudar impressões das marcas na mente da audiência”³⁹
(Earl & Waddington, 2012, pp. 62-63).

Para além da divulgação de informação sobre a organização, a principal função dos *websites* passa pela gestão da reputação, feita ao comunicar o posicionamento estratégico, os seus produtos e marcas, e a estratégia de gestão do negócio (Gustavsen & Tilley, 2003, p. 5). Deste modo, os profissionais de Relações Públicas devem estar envolvidos no planeamento e criação de conteúdo dos *websites*, garantindo que estes são adequados aos *stakeholders* e que vão ao encontro das suas necessidades (Macnamara, 2017, p. 47).

A qualidade de um *website* pode ter um impacto significativo na formação de impressões, necessárias para a construção de uma imagem positiva, e, a longo prazo, uma reputação consolidada (Ageeva *et al.*, 2018, p. 288). Nesta perspetiva, entendendo os *websites* como um importante veículo de comunicação controlado pela organização, foi realizada uma análise de conteúdo aos *websites* institucionais de cada seguradora. Para além de identificar pontos de divergência e convergência e os principais temas a que cada seguradora dá relevância, procurou-se identificar evidências de posicionamento de Relações Públicas na comunicação das organizações nos seus *websites*, através da observação das narrativas promovidas por cada uma, mas também dos elementos visuais que exibem.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que consiste na interpretação dos mesmos, permitindo a redução da informação recolhida e posterior identificação de padrões (Lima, 2013, p. 7). Entre as diversas vantagens que apresenta, destaca-se o facto de ser uma técnica não intrusiva, já que não interfere com os dados. Para além disso, é uma técnica que pode incidir sobre material não estruturado e ser aplicada a uma grande quantidade de dados (Kim & Kuljis, 2010, p. 284).

Contudo, aplicar esta técnica a conteúdo digital traz alguns desafios, uma vez que os *websites* apresentam uma série de particularidades características às várias formas de *media*, afetando a capacidade de generalização e representatividade dos dados (Kim & Kuljis, 2010, p. 283). Por conseguinte, foi concebido um modelo de análise adaptado com

³⁹ Tradução livre. “Owned media has enormous potential power to develop and maintain brand awareness, and it can foster trust and belief too, through creative techniques borne of knowing as much as possible about what might compel the audience to buy. It can create or change impressions of brands in the minds of the audience” (Earl e Waddington, 2012, pp. 62-63).

base nos contributos de Silva *et al.* (2017), Gustavsen e Tilley (2003) e Cappel e Huang (2007).

5.1.1. Modelo de análise

Antes de procedermos à respetiva análise, foi feita uma breve visita a todos os *websites*, com o objetivo de familiarização com os mesmos. Considerando a vastidão de *links* e, conseqüentemente, de conteúdo existente num *website*, limitou-se a análise a um conjunto de páginas selecionadas. Deste modo, foram consideradas a página inicial, a página referente à informação institucional e, caso existam, secções relevantes específicas resultantes desta última, como por exemplo “A nossa missão”, “A nossa estratégia”, “O nosso compromisso”. Foram ainda consideradas todas as páginas nas quais se apresentam os produtos que cada organização disponibiliza.

Para a recolha de dados estabeleceu-se um limite máximo de vinte minutos por navegação em cada *website* (Gustavsen & Tilley, 2003, p. 5), garantindo o equilíbrio e a equidade dos mesmos, e por se entender que o posicionamento deve ser assumido e evidente.

Nos casos em que as seguradoras dividiam claramente a sua oferta para clientes particulares e empresas, optou-se por analisar apenas os conteúdos referentes aos produtos e serviços para clientes particulares.

O modelo de análise pode ser consultado no apêndice 1.

5.2. Entrevistas

De forma a dar resposta à pergunta que norteia a presente investigação, optou-se pela condução de entrevistas como principal método de recolha de dados. Daymon e Holloway (2011) consideram que o valor das entrevistas assenta na sua flexibilidade, não estando limitadas a uma lista rígida de questões como no método quantitativo. Outro dos benefícios prende-se com a capacidade de explorar as experiências subjetivas dos entrevistados, situadas no seu próprio contexto social (Daymon e Holloway, 2011, p. 221).

Para os efeitos deste estudo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, em que é utilizado um guião de entrevista, garantindo que é recolhida informação semelhante em

todas as entrevistas e evitando a informação pouco relevante. O guião de entrevista⁴⁰ não tem de ser necessariamente seguido à risca, já que a sequência das perguntas poderá variar de acordo com as respostas de cada entrevistado (Daymon e Holloway, 2011, p. 225).

Neste sentido, optou-se pela condução de entrevistas a quatro profissionais de comunicação das quatro empresas seguradoras definidas, com o intuito de perceber as suas perspetivas no que diz respeito ao posicionamento, explorando a intenção estratégica por detrás das várias iniciativas de comunicação que promovem, e a forma como operam as diferentes empresas neste sentido.

Considerando o contexto atual marcado pela pandemia da COVID-19, as quatro entrevistas foram conduzidas por videochamada, através do *Microsoft Teams*, entre janeiro e março de 2021.

6. Método de tratamento de dados

Após a recolha dos dados através das entrevistas conduzidas, optou-se por uma Análise de Conteúdo Qualitativa. Este método de análise permite a interpretação dos dados recolhidos, e é caracterizada por três grandes aspetos. Numa primeira instância, trata-se de um método sistemático, que considera todo o material de relevância, e que segue sempre o mesmo conjunto de passos, independentemente do material. É um método flexível, já que permite adaptar o esquema de codificação aos dados recolhidos. Por último, permite reduzir estes dados, uma vez que limita a análise a aspetos específicos e relevantes selecionados, através da categorização de informação específica num conceito de teor geral (Schreier, 2012, p. 9).

Apesar do seu carácter qualitativo, foi igualmente realizada uma contagem das unidades de registo, com o intuito de identificar os temas mais referidos pelos entrevistados. As tabelas de frequência poderão ser consultadas no apêndice 5.

6.1. Quadro de codificação

O método de Análise de Conteúdo Qualitativa centra-se na construção de um quadro de codificação capaz de organizar o material recolhido. Este quadro pressupõe uma espécie de filtro que permite selecionar apenas os aspetos relevantes para responder à questão de

⁴⁰ Ver apêndice 2.

partida. Assim sendo, são definidas categorias e subcategorias que permitem agrupar e reduzir a informação (Schreier, 2012, p. 59)

O quadro de codificação deve ser construído com alguns critérios em mente. Em primeiro lugar, deve ser garantida a unidimensionalidade, isto é, cada categoria deve captar apenas um aspeto do material, evitando misturar categorias, para garantir uma descrição mais precisa. Por outro lado, o quadro de codificação também deve garantir a exclusividade mútua, ou seja, deve ser assegurada a capacidade de agrupar cada segmento de material apenas numa subcategoria. Além disso, cada unidade de código deve ser agrupada em pelo menos uma categoria, garantindo a exaustividade do quadro de codificação, e assegurando que todo o material relevante é captado (Schreier, 2012, p. 78).

Por último, também deve ser considerado o critério da saturação, ao garantir que todas as categorias e subcategorias tenham uma frequência de um ou mais. Este critério depende do tipo de codificação: *data-driven* ou *concept-driven*. *Data-driven* refere-se às subcategorias construídas através do material recolhido. Aqui, o critério de saturação é automaticamente respeitado, já que as categorias só serão criadas porque existem. Por outro lado, *concept-driven* refere-se às subcategorias construídas por conhecimento adquirido anteriormente, seja através de teoria ou lógica (Schreier, 2012, p. 25). Neste caso, o critério de saturação não se aplica, já que algumas das subcategorias podem estar vazias.

A estrutura do presente quadro de codificação será baseada numa combinação de ambas as estratégias, em que algumas subcategorias são construídas com base na revisão de literatura conduzida, e outras com base nos dados recolhidos.

I. Relações Públicas estratégicas

O ponto de partida para um estudo do posicionamento numa ótica de Relações Públicas passa por uma visão estratégica das mesmas no seio de uma organização. Neste sentido, torna-se relevante entender o seu papel e importância no que diz respeito às organizações estudadas, identificando as suas áreas de atuação, a relação com o Marketing e a natureza da sua estratégia.

- **Áreas de atuação**

Nesta categoria, o objetivo é identificar as diferentes áreas de atuação das Relações Públicas⁴¹ nas organizações.

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Comunicação interna	Nesta subcategoria, incluem-se as unidades de registo que indicam que a comunicação com os colaboradores é uma das funções das Relações Públicas na organização.
	Comunicação digital	Incluem-se nesta subcategoria as unidades de registo que indicam que a gestão de redes sociais e produção de conteúdos, assim como a relação com influenciadores, são funções da competência das Relações Públicas.
	Relação com os <i>media</i>	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que proporcionar experiências aos jornalistas, produzir conteúdos editoriais e fazer parcerias com os meios de comunicação, são funções da competência das Relações Públicas. Incluem-se igualmente as unidades de registo que apontam para o <i>media training</i> , isto é, seleção e preparação de porta-vozes, como uma função das Relações Públicas.
	Gestão da reputação	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para a gestão da reputação como uma função da competência das Relações Públicas na organização.
	Gestão de patrocínios e parcerias	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a conceção da estratégia e gestão de patrocínios e parcerias é uma das funções das Relações Públicas na organização.
	Relações corporativas	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que apontam para a gestão das relações governamentais, relações com acionistas e com outros <i>stakeholders</i> como associações e universidades, como uma das áreas de atuação das Relações Públicas.
	Aconselhamento	Nesta subcategoria, incluem-se as unidades de registo que apontam para o aconselhamento estratégico e apoio à comunicação do CEO.
	Outras funções	Incluem-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para funções como a gestão de crise, apoio aos diferentes departamentos na preparação e alinhamento de mensagens, Responsabilidade Social Corporativa e comunicação com mediadores.

Tabela 1 – Subcategorias relativas às áreas de atuação das Relações Públicas

- **Relação entre Marketing e Relações Públicas**

⁴¹ Embora os departamentos de comunicação das organizações inquiridas não sejam designados de Relações Públicas, assumiremos, neste trabalho, que se referem às mesmas, uma vez que o nosso entendimento de Relações Públicas engloba todas as áreas de atuação que os entrevistados afirmaram ser da sua competência.

Tratando-se o posicionamento de um conceito com aplicação em ambas as áreas, torna-se relevante identificar o tipo de relação que predomina nas organizações. Assim, pretende-se aferir a dependência de uma função em relação à outra, e a forma como trabalham juntas, através do modelo sugerido por Hallahan (1992) com base em Kotler e Mindak (1978).

Tipologia	Subcategorias	Descrição
<i>Concept-driven</i>	Unicidade	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que existe apenas uma das áreas nas organizações: Marketing ou Relações Públicas.
	Coexistência	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que as duas disciplinas operam de forma independente, têm funções distintas e pouca interação entre si.
	Competitividade	Nesta subcategoria, enquadram-se as unidades de registo que indicam que as duas disciplinas são adversárias e competem pelos recursos e pela atenção da gestão de topo.
	Imperialismo	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que existe uma predominância de uma das disciplinas sobre a outra.
	Cooperação	Nesta subcategoria, enquadram-se as unidades de registo que indicam que ambas as disciplinas trabalham de forma independente, mas cooperam no alcance dos objetivos da organização, trabalhando, por isso, de forma alinhada e coordenada.
	Combinação	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que ambas as disciplinas operam juntas no mesmo departamento.

Tabela 2 – Subcategorias referentes à relação entre Marketing e Relações Públicas

- **Análise da envolvente**

A condução de análises à envolvente na qual a organização se insere, é uma das principais dimensões que caracterizam as Relações Públicas estratégicas. O seu papel passa por monitorizar os diversos contextos e fatores que podem condicionar a atividade das organizações, transformando as informações recolhidas em aconselhamento à gestão de topo, e ajudando no alinhamento dos seus objetivos comerciais com um comportamento socialmente aceitável (Steyn, 2007, p. 3).

No posicionamento, a monitorização destes contextos também assume especial relevância, pelo que o objetivo desta categoria passa pela identificação de práticas de análise contextual conduzidas pelas organizações em questão, antes do planeamento e desenvolvimento das várias comunicações.

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Concept-driven</i>	Percepções e expectativas	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para uma atenção e consciência relativamente às percepções, preocupações e expectativas dos diferentes públicos em relação ao setor e às seguradoras. Inserem-se também as unidades de registo que apontam para a realização ou análise de um estudo específico que analise estas questões.
<i>Concept-driven</i>	Análise de mercado	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que apontam para a realização de um estudo de mercado tendo em conta a concorrência, as tendências e preferências do cliente ao nível do produto. Incluem-se também as unidades de registo que apontam para um conhecimento profundo do mercado e uma monitorização constante do mesmo.
<i>Data-driven</i>	Indicadores de satisfação	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para os indicadores de satisfação dos clientes e colaboradores como uma fonte de informação para o desenvolvimento das ações de comunicação.
<i>Concept-driven</i>	Monitorização da concorrência	Nesta subcategoria, incluem-se as unidades de registo que apontam para uma monitorização constante dos movimentos da concorrência, daquilo que comunicam e dos produtos que lançam.
<i>Data-driven</i>	Resultados	Incluem-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para os resultados de cada iniciativa de comunicação como uma fonte de informação utilizada pelos profissionais.
<i>Concept-driven</i>	Regulamentação	Considerando que o setor segurador é fortemente regulado, esta subcategoria inclui as unidades de registo que indicam que as organizações respeitam e consideram esta dimensão no desenvolvimento das suas comunicações.
<i>Data-driven</i>	Análise mediática	Nesta subcategoria, incluem-se as unidades de registo que se referem à análise mediática das notícias que são publicadas sobre a própria organização, mas também sobre os temas que estão na ordem do dia e que estejam direta ou indiretamente ligados ao setor, como uma das fontes de informação dos profissionais de comunicação.
<i>Data-driven</i>	Outras fontes	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para o recurso a consultoria externa, e a realização de estudos <i>ad hoc</i> , conforme o assunto ou área na qual a organização pretende intervir, antes de tomar decisões. Incluem-se igualmente as unidades de registo que apontam para a atenção às tendências de gestão de comunicação como uma fonte de informação.

Tabela 3 – Subcategorias relativas às práticas de análise da envolvente

- **Estratégia de comunicação**

O objetivo principal desta categoria passa pela identificação da natureza da estratégia de comunicação, e como é construída.

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Estratégia pré-definida	Incluem-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que a estratégia de comunicação segue as diretrizes estabelecidas pelo grupo mãe ao qual pertencem, focando-se os profissionais na sua implementação.
	Estratégia original	Incluem-se nesta categoria, as unidades de registo que indicam que a estratégia de comunicação é definida pelos profissionais de comunicação da organização em questão.

Tabela 4 – Subcategorias relativas à estratégia de comunicação

II. Discurso

O discurso é um dos elementos de maior relevância na prática de Relações Públicas e na construção de um posicionamento. Não sendo o único fator que determina a forma como os públicos interpretam a informação recebida, é através do discurso que os profissionais constroem mensagens capazes de promover significados favoráveis à organização. Por esse motivo, importa perceber de que forma é construído, e quais os cuidados e critérios que os profissionais de comunicação procuram garantir para maximizar as hipóteses de gerar aceitação das ideias veiculadas.

- **Crítérios**

Nesta categoria pretende-se apurar quais os critérios que as organizações seguem na construção dos discursos inerentes às várias ações de comunicação.

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Relevância	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que as organizações procuram garantir que o seu conteúdo é apelativo, focado e adaptado aos diferentes públicos-alvo.
<i>Concept-driven</i>	Verdade	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que a veracidade das mensagens é um critério fundamental na construção do discurso.
<i>Concept-driven</i>	Coerência	Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que indicam que o alinhamento entre as mensagens da organização e a sua identidade, os seus comportamentos, ideais e objetivos, assim como a coerência entre o formato e o tom destas mensagens ao longo do tempo, são critérios fundamentais na construção do discurso.
<i>Concept-driven</i>	Clareza	Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se referem à clareza, transparência e simplicidade das mensagens como um critério fundamental na sua construção.
<i>Concept-driven</i>	Storytelling	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que a capacidade de contar uma história capaz de envolver os públicos, com recurso às emoções, é um dos critérios

		utilizados para construir os discursos. Inserem-se também as unidades de registo que apontam a empatia como um critério relevante na construção do discurso.
<i>Data-driven</i>	Descontração	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que o recurso a um tom informal e divertido, é um dos critérios utilizados na construção do discurso.

Tabela 5 – Subcategorias relativas aos critérios de construção do discurso

III. Perceção

Sendo o posicionamento uma forma de representação intencional, com o intuito de alcançar objetivos específicos e, conseqüentemente, criar imagens favoráveis à atividade das organizações, depreende-se a importância da gestão da perceção neste contexto.

- **Perceção desejada**

O objetivo desta categoria é apurar a forma como as organizações almejam ser vistas perante os seus *stakeholders*.

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Solidez	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que sugerem que a organização deseja ser vista como financeiramente sólida, isto é, com capacidades para cobrir os custos do sinistro.
	Proximidade	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que a organização deseja promover uma imagem de proximidade e acompanhamento constante perante os <i>stakeholders</i> .
	Confiança	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo indicam que a organização pretende ser vista como uma seguradora de confiança e que honra os seus compromissos perante os vários <i>stakeholders</i> .
	Proteção	Incluem-se nesta subcategoria, as unidades de registo que destacam a proteção de bens e famílias, associada ao <i>core business</i> das organizações do setor segurador, como uma imagem que pretendem promover.
	Inovação e tecnologia	Esta subcategoria refere-se às unidades de registo que indicam que a organização gostaria de ser vista como inovadora, e com uma forte aposta nas tecnologias.
	A melhor empresa para trabalhar	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a organização pretende ser vista como uma empresa que prioriza o bem-estar dos seus colaboradores e promove um ambiente motivacional.
	Integração	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a organização pretende que os públicos reconheçam que é possível tratar dos processos que envolvem os seguros por via digital ou em papel, de acordo com as preferências dos mesmos.

	Pioneira no mercado	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a organização pretende ser vista como pioneira no lançamento de produtos no mercado.
--	----------------------------	---

Tabela 6 – Subcategorias relativas às perceções desejadas por parte das organizações

- **Construção da perceção**

Nesta categoria pretende-se apurar de que forma as organizações constroem as perceções desejadas perante os *stakeholders*.

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Experiência do cliente	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a promoção de uma boa experiência de atendimento ao cliente nos vários pontos de contacto, é uma das formas de promover uma perceção positiva.
	Responsabilidade social	Enquadram-se nesta subcategoria as unidades de registo que indicam que os comportamentos da organização perante a sociedade, em relação a temas como a aposta na literacia financeira e as suas políticas de Responsabilidade Social, contribuem para o desenvolvimento de uma perceção positiva.
	Prevenção	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para uma aposta na prevenção ao nível da saúde, sinistros e comportamentos de poupança, como uma das formas de promover uma perceção positiva.
	Parcerias	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a aposta em patrocínios e parcerias ao nível da cultura, sustentabilidade e tecnologia, é uma das formas de construir as perceções desejadas.

Tabela 7 – Subcategorias relativas à forma como são construídas as perceções desejadas

IV. Diferenciação

Muito daquilo que faz parte do processo de posicionamento em Relações Públicas passa por competir com outras entidades que também procuram posicionar os seus produtos, serviços e ideologias perante os públicos-alvo (James, 2014, p. 38). Nesta dimensão, importa apurar as características que os profissionais de comunicação acreditam distinguir a sua organização das demais.

- **Aspetos de diferenciação**

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Identidade visual	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a identidade visual, que inclui os logos, cores e <i>design</i> da

		marca, é um fator significativo de diferenciação perante a concorrência.
	Estratégia	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a estratégia de negócio da organização, é um fator significativo de diferenciação perante a concorrência.
	Ambiente de trabalho	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que o ambiente de trabalho proporcionado pela organização é um fator de diferenciação perante a concorrência.
	Ligação emocional	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que indicam que a ligação emocional da organização com os seus públicos é um fator de diferenciação perante a concorrência.
	História	Enquadram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que indicam que o património histórico das organizações e a sua durabilidade e resiliência é um fator de diferenciação perante a concorrência.
	Reputação	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para o nível de reputação da organização como um aspeto que a distingue das demais.

Tabela 8 – Subcategorias relativas aos aspetos que diferenciam as organizações da concorrência

V. Posicionamento

Tendo analisado os aspetos de relevância que constituem o posicionamento, importa igualmente apurar o entendimento dos entrevistados, recolhendo as suas observações no que diz respeito a este conceito.

• Referências

Tipologia	Subcategoria	Descrição
<i>Data-driven</i>	Posicionamento na sociedade	Incluem-se nesta subcategoria, as unidades de registo que apontam para a forma como as organizações se posicionam na sociedade, através de políticas de Responsabilidade Social.
	Posicionamento de mercado	Nesta subcategoria, incluem-se as unidades de registo que apontam para um posicionamento no mercado, com foco no produto e/ou na estratégia de negócio.
	Posicionamento de storytelling	Nesta subcategoria, incluem-se unidades de registo que se referem a um posicionamento de <i>storytelling</i> , que se refere ao discurso promovido pelas organizações, a história que pretendem contar e assim favorecer as perceções desejadas.
	Posicionamento transversal	Nesta subcategoria, enquadram-se as unidades de registo que se referem a um posicionamento único, global e transversal, que orienta todas as comunicações da organização, sejam elas institucionais ou comerciais.
	Outros	Consideram-se nesta subcategoria, as unidades de registo que constituem referências ao posicionamento pouco específicas e/ou ambíguas.

Tabela 9 – Subcategorias relativas às referências ao posicionamento

6.2. Segmentação

Após a construção do esquema de codificação que permite organizar a informação recolhida através das entrevistas conduzidas, procedeu-se à segmentação da mesma. De acordo com Schreier (2012, p. 127), a segmentação refere-se ao processo de dividir a informação em unidades de código, colocando-as nas categorias previamente definidas.

Para decidir onde começa e acaba uma unidade de código, é necessário estabelecer um critério. Neste caso, optou-se por um critério temático, em que uma unidade começa e acaba quando se dá uma mudança de tema. Este critério facilita o enquadramento das unidades de código em apenas uma das categorias (Schreier, 2012, p. 138).

A tabela de segmentação poderá ser consultada no apêndice 4.

CAPÍTULO IV

Apresentação e análise de resultados

No presente capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos através da realização de entrevistas e análise de conteúdo aos *websites* das respectivas organizações.

O principal objetivo é captar uma perspectiva geral daquilo que é o posicionamento no setor dos seguros, confrontando os dados recolhidos com as considerações teóricas exploradas. Contudo, antes de passar à interpretação dos dados, torna-se relevante refletir sobre o papel das Relações Públicas neste setor, seguindo-se uma caracterização do mesmo, assim como das organizações alvo deste estudo.

1. As Relações Públicas no setor segurador

Envolto em controvérsia e mística, o setor segurador apresenta especificidades próprias no que à comunicação diz respeito. No mundo financeiro, as Relações Públicas assumem um papel fundamental na construção de credibilidade e na influência de atitudes favoráveis aos mercados. De acordo com Bourne (2017, p. 414), as Relações Públicas promovem a diferenciação entre os vários *players*, e tratam de construir uma história sobre os serviços e produtos das entidades que representam, que promovem a segurança e a proteção do risco.

Considerando a complexidade inerente a estes produtos, Bourne (2017, pp. 418-419) considera que o trabalho das Relações Públicas se foca em três funções: (1) edição, no sentido em que ajudam a diferenciar as inúmeras marcas presentes no mercado, através de campanhas; (2) *endorsement*, uma vez que procuram construir credibilidade, através do selo de aprovação de uma entidade com autoridade para recomendar o produto ou serviço; (3) educação financeira, que envolve a explicação e simplificação dos termos mais complexos, através dos *media*, programas e *workshops*.

Gorman e Dudas (1997) evidenciam o trabalho das Relações Públicas na construção de imagens positivas perante os vários *stakeholders*, considerando a perceção negativa generalizada no que diz respeito às companhias de seguros no contexto americano, por serem vistas como negócios altamente lucrativos, complexos, e com pouca capacidade de resposta (p. 327).

Os autores enfatizam a importância de cumprir as promessas feitas pelas seguradoras, uma vez que a confiança está no núcleo deste negócio. Nesta perspectiva, o papel das Relações Públicas na manutenção e construção de relações fortes com os vários *stakeholders* ganha uma relevância acrescida (Gorman & Dudas, 1997, p. 328).

Perante um novo paradigma de negócio, focado em conceitos como a reputação, confiança, legitimidade, transparência e um comportamento socialmente aceitável e sustentável (Steyn, 2009, p. 517), depreende-se a crescente importância das Relações Públicas neste tipo de organizações.

2. O setor segurador em Portugal

A segurança é uma necessidade intrínseca ao ser humano. O setor segurador surge para dar resposta a esta necessidade, garantindo a proteção das pessoas em caso de ocorrência de um sinistro. Assim sendo, as companhias de seguros assumem a cobertura de determinados riscos, perante a “necessidade de proteção contra o perigo, incerteza do futuro e imprevisibilidade dos acontecimentos” (Escola Nacional de Seguros, 2015, p. 17). Em contrapartida, o segurado deve pagar um prémio à seguradora, isto é, o custo do seguro correspondente (ASF, s.d.).

Neste sentido, as seguradoras oferecem uma panóplia de soluções, divididas entre os ramos Vida e Não Vida. O ramo Vida engloba todos os seguros de vida, nupcialidade/natalidade, seguros ligados a fundos de investimento e operações de capitalização (ASF, s.d.). O ramo Não Vida, por outro lado, abrange vários tipos de seguros, cujo objetivo é compensar o segurador pela perda de bens, património ou acidentes pessoais (Olivieri & Pitacco, 2011, p. 396). Alguns exemplos prendem-se com seguros de acidentes pessoais, trabalho, saúde, automóvel, habitação, entre outros.

De acordo com os dados registados a 31 de dezembro de 2019, existem cerca de 666 seguradoras a operar no mercado português, entre sucursais e companhias sediadas em Portugal (ASF, s.d.).

Sociedades Anónimas de Direito Português	39
Vida	12
Não Vida	21
Mistas	5
Resseguro	1

Mútuas	1
Sucursais de Empresas de Seguros Estrangeiras	31
Da União Europeia	31
Vida	5
Não Vida	19
Mistas	7
Fora da União Europeia	0
Empresas de seguros em L.P.S.	595

Tabela 10 – Informações genéricas do mercado segurador em Portugal (ASF, s.d.)⁴²

2.1. Análise PEST

Por forma a compreender o contexto em que opera o setor segurador, bem como os fatores que podem influenciar a sua atuação no mercado português, desenvolvemos uma análise PEST, analisando fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e legais que condicionam o setor e a forma como é feita a comunicação do mesmo.

A respetiva análise poderá ser consultada no apêndice 6.

3. Caracterização das organizações

Para proceder ao estudo comparativo, torna-se relevante apresentar uma caracterização das quatro organizações que fazem parte da amostra do mesmo.

3.1. Fidelidade

O grupo Fidelidade foi fundado em 1808 e é sediado em Portugal. Com um vasto património histórico, foram mais de 50 as seguradoras que contribuíram para a sua atual credibilidade, dimensão e solidez (Fidelidade, 2021b).

O seu nascimento deu-se com a fundação da Bonança, mas é em 1835 que é fundada a companhia de seguros Fidelidade. Ao longo dos seus dois séculos de história, foram vários os momentos que marcaram a sua atividade no setor. Em 2002 conclui-se a fusão entre a Fidelidade e Mundial Confiança, e mais tarde, em 2004, é lançada a marca Fidelidade Mundial. Em 2012 a Império Bonança e Fidelidade Mundial, fundem-se na

⁴² Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d.). *Informação genérica*. Recuperado de: <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/2C30E7C2-BB0F-4432-A48F-D93E0307A22A.htm> [Consultado em dezembro 23, 2020]

Fidelidade – Companhia de Seguros, S.A, e em 2013 dá-se o lançamento da marca única Fidelidade (Fidelidade, 2021b).

A seguradora tem a maior rede comercial do país, estando presente de norte a sul com mais de 8000 agentes. Para além de Portugal, a Fidelidade está presente também em Espanha, França, Luxemburgo, Cabo Verde, Angola, Moçambique e Macau (Fidelidade, 2021f).

O grupo Fidelidade é líder no mercado nacional, com uma quota de cerca de 27,13%⁴³ (ASF, s.d.), e possui um capital social de 509.263.524 milhões de euros (Fidelidade, 2021d).

3.1.1. Produtos e serviços

A Fidelidade chega até aos portugueses com uma estratégia multimarca, comercializando soluções de seguros diversificadas, mas também serviços que vão além dos seguros.




Seguros			
Marca	Logotipo	Lema	Descrição
Multicare		-	A Multicare é a seguradora de saúde do Grupo Fidelidade, e proporciona aos seus clientes o acesso a uma Rede Privada de Prestadores de Saúde, assim como a um conjunto de serviços de Saúde e Bem-Estar (Multicare, 2021).
OK!teleseguros		-	Fundada em 1998, a OK!teleseguros é uma marca da Via Directa - Companhia de Seguros, S.A., que constitui a seguradora do Grupo Fidelidade vocacionada para a comercialização de seguros através de canais remotos (internet e telefone) (OK!teleseguros, 2019).
Fidelidade Assistance		-	A Fidelidade Assistance é uma seguradora especializada em serviços de assistência e proteção jurídica (Fidelidade Assistance, s.d.).

Tabela 11 – Marcas da Fidelidade

⁴³ Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d). *Produção de Seguro Direto do Mercado - Atividade em Portugal*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado_portugal.htm [Consultado em abril 20, 2021]




Outros serviços			
Marca	Logotipo	Lema	Descrição
Fidelidade Property		-	Fidelidade Property é a marca do Grupo Fidelidade para a gestão de imóveis, não só os afetos à exploração do Grupo e sua rede de distribuição, mas de investimento, em Portugal e no estrangeiro (Fidelidade, 2021c).
GEP		-	A GEP é uma empresa que presta serviços de peritagem, incluindo peritagem automóvel, averiguação de sinistros, reconstituição técnica de acidentes, peritagem patrimonial e serviços de avaliação automóvel e patrimonial (GEP, 2021).
Fidelidade Car Service		-	A Fidelidade Car Service é uma empresa que facilita a prestação de serviços de reparação automóvel (Fidelidade Car Service, s.d.).
Safemode		-	Fundada em 1996, a Safemode desenvolve atividades de prestação de serviços de segurança e de saúde no trabalho, incluindo a prestação de cuidados de saúde especializados no âmbito da medicina do trabalho, serviços de análise e prevenção de riscos, de consultoria técnica e de formação no âmbito das atividades desenvolvidas (Safemode, 2019).

Tabela 12 – Outros negócios da Fidelidade

3.1.2. Missão, visão estratégica e valores

“Para que a vida não pare” é o mote do grupo Fidelidade, cuja missão passa por promover o “desenvolvimento e a construção de uma sociedade sustentável”, comprometendo-se ainda com a educação e acompanhamento das pessoas, cuidando e servindo-as ao longo das suas vidas através dos seus “produtos e serviços inovadores” que as protegem (Fidelidade, 2021d).

A visão estratégica do Grupo assenta no desejo de ser um exemplo, nunca deixando ninguém para trás, “mesmo que para isso tenha que ir para além das suas obrigações” (Fidelidade, 2021d).

Os valores pelos quais se rege passam pela experiência, proteção, credibilidade, inovação, competitividade, eficiência, liderança, lealdade, confiança, estabilidade. Para além disso, a Fidelidade alega ser uma marca humana, defendendo a vida e estando sempre ao lado “de quem sonha e consegue inspirar outros” (Fidelidade, 2021d).

3.1.3. Prémios e reconhecimentos

Ao longo dos anos, a Fidelidade tem vindo a ser distinguida com prémios de natureza diversa. Já este ano, a Fidelidade e Multicare foram eleitas “Escolha do Consumidor”, na categoria Seguros e Sistemas de Saúde, tendo a Fidelidade sido distinguida com a “Escolha do Consumidor Excellentia 2021” (Fidelidade, 2021e).

Em 2020, a Fidelidade e a Multicare foram identificadas como “Marcas Superbrands 2020”, uma distinção que reconhece as marcas de excelência através de um estudo junto do Consumidor e da opinião do Conselho das Superbrands (Fidelidade, 2021e).

Para além disso, a Marktest reconheceu a Fidelidade e Multicare como as seguradoras mais reputadas em Portugal, nas categorias Companhias Seguradoras e Seguros de Saúde. Por fim, ambas foram também distinguidas como Marcas de Confiança 2020 (Fidelidade, 2021e).

3.2. Grupo Ageas Portugal

O Grupo Ageas é um grupo segurador internacional, sediado na Bélgica e com foco na Europa e na Ásia. Com 190 anos de experiência, está presente em 14 países (Grupo Ageas Portugal, 2020l).

A operar em Portugal desde 2005, entrou no mercado através das marcas Médis e Ocidental, em parceria com o Millenium bcp. Em 2016, o grupo adquire a AXA Portugal e Direct, atualmente como Ageas Seguros e Seguro Directo. Também neste ano, Portugal torna-se o segundo *homemarket* da Ageas. O Grupo conta com 1.281 Colaboradores e 2.722 Mediadores, assim como cerca de 1.7 milhões de clientes (Grupo Ageas Portugal, 2020a).

De acordo com a ASF (s.d.), o Grupo Ageas Portugal tem uma quota de mercado de 15,57%⁴⁴, e possui um capital social de 775.002.375,00 milhões de euros (Grupo Ageas Portugal, 2019).

⁴⁴ Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d). *Produção de Seguro Direto do Mercado - Atividade em Portugal*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado_portugal.htm [Consultado em abril 20, 2021]


3.2.1. Produtos e serviços

O Grupo Ageas Portugal é composto por um leque abrangente de marcas comerciais direcionadas às diferentes necessidades dos seus clientes.

Seguros			
Marca	Logotipo	Lema	Descrição
Ageas Seguros		“Um mundo para proteger o seu”	A Ageas Seguros disponibiliza seguros e serviços, contando com uma vasta rede de distribuição de Mediadores e Parceiros. Com uma estratégia de proximidade, a Ageas Seguros dispõe de cerca de 200 lojas com a sua imagem de marca por todo o país. A Ageas Seguros conta com soluções para Automóvel, Casa, Animais Domésticos, Acidentes Pessoais, Viagem e Lazer, Vida, Acidentes de Trabalho, Poupança e Investimento e Saúde (Ageas Seguros, 2020)
Médis		“O seu Serviço Pessoal de Saúde”	Assente num forte sentido de personalização, a Médis apresenta-se como um Serviço Pessoal de Saúde, com propostas adaptadas a cada indivíduo e tendo em conta as diferentes fases da vida em que se encontra. Neste sentido, disponibiliza seguros de saúde Individual, para a Família, Dental, ou <i>Vintage</i> , para uma camada sénior (Médis, 2020b).
Seguro Directo		“Mais simples do que pensa”	A Seguro Directo é especializada em seguro automóvel. Foi pioneira na comercialização de seguros pelo telefone e aposta na qualidade de serviço com preços competitivos (Grupo Ageas Portugal, 2020h).
Ocidental		-	A Ocidental é o maior operador de <i>bancassurance</i> em Portugal, e disponibiliza os seus produtos através do Millennium bcp. Dispõe de um vasto leque de soluções Vida e Não Vida, visando a proteção de famílias e empresas, tanto no plano pessoal como patrimonial (Ocidental, 2020).
Ageas Pensões		-	A Ageas Pensões atua no mercado de Fundos de Pensões em Portugal e oferece soluções no âmbito da gestão de benefícios de reforma (Grupo Ageas Portugal, 2020c)

Tabela 13 – Marcas comerciais do Grupo Ageas Portugal

Para além do *core business* dos seguros, o Grupo Ageas Portugal aposta numa oferta de serviços diversificados, com o intuito de garantir a proximidade com os seus clientes.

Para além dos seguros			
Marca	Logotipo	Lema	Descrição
Ageas Repara		“Antes que aconteça”	A Ageas Repara é um serviço especializado em deteção de fugas de água e humidades, assim como a sua origem. O seu principal objetivo passa pela sua prevenção, através do diagnóstico, proposta de soluções e recomendações de prevenção (Grupo Ageas Portugal, 2020e).





Clínica Médis		“Clínicas dentárias para todos”	As Clínicas Médis constituem uma rede de clínicas dentárias abertas a todos, com ou sem seguro Médis. Com um conceito adaptado a cada um dos pacientes, as clínicas já contam com 10 espaços pelo país (Grupo Ageas Portugal, 2020i).
Mundo Ageas		“Um mundo para facilitar o seu”	O Mundo Ageas é um mercado de serviços digital que promove a ligação entre profissionais das mais diversas áreas e o cliente (Grupo Ageas Portugal, 2020j).
Go Far		-	A Go Far é uma empresa que resulta da parceria entre o Grupo Ageas Portugal e a Associação Nacional de Farmácias (ANF). As Farmácias Portuguesas passam a estar integradas na Rede de Prestadores Médis, permitindo a todos os Clientes Médis o reembolso automático na prestação dos serviços financiados (Grupo Ageas Portugal, 2020f).
Kleya		“Viver e investir em Portugal!”	A Kleya é uma empresa que presta apoio aos estrangeiros que pretendem estabelecer-se em Portugal para residir, trabalhar ou estudar. Oferece soluções desde a consultoria de investimento, procura de casa, serviços de assistência (assistentes pessoais) a todo o tratamento burocrático (Grupo Ageas Portugal, 2020g).

Tabela 14 – Oferta de serviços diversificada para além dos seguros

3.2.2. Missão, visão estratégica e valores

O Grupo Ageas Portugal define como sua missão “proporcionar uma experiência emocional e significativa na vida das pessoas” (Grupo Ageas Portugal, 2020b).

A sua visão de negócio passa pelo desejo de assumir um papel de parceiro no que aos seguros diz respeito, prestando serviços de excelência neste campo e almejando ser “o melhor local de trabalho para pessoas empreendedoras” (Grupo Ageas Portugal, 2020b).

Em relação à estratégia, o grupo segurador apresenta a Connect 21, uma estratégia revista a cada 3 anos, centrada na experiência do cliente, com o intuito de prevenir, planear, proteger e assistir, indo além do seu *core business* dos seguros. Propõe-se a atingir estas metas através de soluções e parcerias tecnologicamente inovadoras, de forma ágil e assegurando um crescimento sustentado capaz de criar impacto social (Grupo Ageas Portugal, 2020b). Nesta linha, apresenta os seguintes valores:

Valor	Descrição
Care	“Respeitamos e ajudamos quem nos rodeia, mantendo-nos fiéis a nós próprios.”
Dare	“Desafiamos limites e sem medo de arriscar.”
Deliver	“Fazemos acontecer, cumprindo as nossas promessas.”
Share	“Aprendemos, inspiramos e partilhamos o sucesso.”

3.2.3. Prémios e reconhecimentos

O Grupo Ageas Portugal foi reconhecido com o prémio de Melhor Grupo Segurador em 2020, pela Capital Finance International (CFI.co) (ECO Seguros, 2020b).

A Ageas Seguros foi distinguida, pelo 5º ano consecutivo, com o Prémio Cinco Estrelas 2021, na categoria Seguros. Este prémio certifica as melhores marcas do mercado a nível de produtos e serviços. Por outro lado, a Superbrands distinguiu pela primeira vez, a Ageas Seguros como marca de excelência nesta área, assim como a Médís (Grupo Ageas Portugal, 2021).

Ao nível da comunicação, o Grupo também tem sido reconhecido com vários prémios. A Ageas Seguros recebeu o bronze nos Prémios à Eficácia da Comunicação, com as suas campanhas de publicidade relativas à COVID-19 (Grupo Ageas Portugal, 2021). A Médís também foi uma das vencedoras destes prémios, com uma campanha publicitária para ilustrar o reforço à proteção oncológica, tendo sido premiada com Ouro e Prata, nas categorias de Serviços Financeiros e Seguros e Novos Produtos e Serviços respetivamente (Grupo Ageas Portugal, 2020m).

Recentemente, a Ageas Pensões foi também distinguida pela publicação internacional Investment & Pensions Europe (IPE), com o prémio de Melhor Fundo de Pensões de Portugal (Grupo Ageas Portugal, 2020n).

3.3. Liberty Seguros

O Liberty Mutual Insurance Group (LMIG) é um grupo segurador fundado em 1912, e sediado em Boston, Massachusetts (EUA). O LMIG é considerado um dos maiores grupos seguradores mundiais, tendo celebrado 100 anos de existência em 2012. O grupo tem operações em 30 países e conta com mais de 50.000 colaboradores num total de 800 escritórios (Liberty Seguros, 2020c).

Em Portugal, o grupo está presente desde 2003 com a Liberty Seguros, com a aquisição da antiga Europeia ao grupo Suíço Credit Suisse (Liberty Seguros, 2020b). Em 2018, inicia-se o processo de fusão da Liberty Portugal com a congénere espanhola, integrando as suas atividades em Portugal, Espanha e Irlanda numa só entidade regulada em Espanha (Cavaleiro, 2018; Lusa, 2019).

Atualmente, a empresa conta com 533 colaboradores e mais de 1550 agentes de seguros distribuídos por todo o território continental e ilhas (Liberty Seguros, 2020b).

A Liberty Seguros tem uma quota de mercado de 2,76%⁴⁵ (ASF s.d.) e um capital social de 26.548.291 milhões de euros (Liberty Seguros, 2017a)

3.3.1. Produtos e serviços

A Liberty Seguros tem uma oferta diversificada de soluções, tanto para clientes particulares, como para empresas.

Particulares					
Automóvel	Lar	Lazer	Pessoais	Saúde	Expatriados
Liberty Sobre Rodas Liberty 2 Rodas	Liberty 7 Chaves Liberty Empregada Doméstica Liberty Chave Mestra	Liberty Bike Liberty Caçador Liberty Gold Liberty Mar Liberty Pet Liberty Running Liberty Surf Liberty Viagem Liberty 7 Vidas	Liberty Acidentes Pessoais Liberty Acidentes Pessoais Junior Liberty Proteção Família Liberty Vida Liberty Gestor	Liberty Saúde Liberty Saúde Dentária Liberty Médica Liberty Dental	Auto Insurance Home Insurance Autoversicherung Hausratversicherung Assurance Automobile Assurance Habitation

Tabela 16 – Soluções de seguros para clientes particulares da Liberty Seguros (Liberty Seguros, 2020a)

Empresas		
Pessoais	Colaboradores	Empresas
Liberty Gestor	Liberty Acidentes de Trabalho Liberty Saúde PME Liberty Vida PME	Liberty Comércio Liberty Oficina Liberty RC Ambiental

Tabela 17 – Soluções de seguros para empresas da Liberty Seguros (Liberty Seguros, 2020a)

3.3.2. Missão, valores e estratégia

Assumindo a missão de “ajudar as pessoas a aproveitar o hoje, buscando o amanhã com confiança”, a Liberty Seguros compromete-se a estar atenta às necessidades dos seus clientes e estar presente ao longo das suas vidas (Liberty Seguros, 2020c). Por esse motivo, evidenciam a máxima “pela proteção dos valores da vida”, que reflete o desejo

⁴⁵ Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d). *Produção de Seguro Direto do Mercado - Atividade em Portugal*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado_portugal.htm [Consultado em abril 20, 2021]

de proporcionar uma vida segura e protegida dos riscos que ameaçam o bem-estar e a estabilidade da vida. Neste seguimento, a seguradora apresenta os seguintes valores:

Valor	Descrição
Trabalho em Equipa	“Unirmos e partilharmos esforços, competências e experiências, com vista a atingirmos um fim comum em que todos contribuem e são necessários, pois “o todo é maior do que a soma das partes”.
Honestidade	“Relacionarmo-nos respeitando as diferenças individuais, com integridade, de acordo com a verdade. Tratarmos todos com dignidade e respeito, estabelecendo relações baseadas em confiança, franqueza e transparência.”
Excelência	“Destacarmo-nos pela excelência dos produtos e dos serviços prestados ao cliente, indo mais além, superando as expectativas de mercado pela procura constante da otimização.”
Compromisso	“Cumprirmos as nossas promessas em total alinhamento com os nossos princípios evidenciando espírito de entrega e sentido de responsabilidade perante colegas, acionistas, clientes e fornecedores.”
Rigor	“Demonstrarmos credibilidade aos que nos rodeiam, trabalhando de forma precisa, isenta e objetiva.”

Tabela 18 – Valores pelos quais se rege a Liberty Seguros (Liberty Seguros, 2020b)

3.3.3. Prémios e reconhecimentos

Em 2015, a Liberty Seguros foi distinguida com uma Estrela Mercator, pela implementação da *Liberty Connect*, uma plataforma que facilita a ligação entre gestores comerciais, parceiros de negócio e clientes (Liberty Seguros, 2017b).

Foi distinguida pelo Índice de excelência 2016, um estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano, na categoria de Grandes Empresas. No mesmo ano, foi igualmente considerada a melhor seguradora no Ramo Vida pelo *European Customer Satisfaction Index – ECSI Portugal 2016* (Liberty Seguros, 2017b).

A Liberty foi também reconhecida como a “Marca do mês” pelo Portal da Queixa múltiplas vezes, mais recentemente nos meses de janeiro e fevereiro de 2021, tendo proporcionado o melhor apoio ao cliente na categoria Companhias de Seguros (ECO Seguros, 2021a).

3.4. Zurich Portugal

A Zurich Portugal é parte integrante do grupo Zurich, um segurador que opera em mais de 210 países e territórios. Fundado em 1872 e sediado em Zurique, na Suíça, o grupo conta com cerca de 55 mil colaboradores (Zurich, 2020d).

Em Portugal, a companhia de seguros está presente há mais de 100 anos, desde 1918, através da seguradora Metrópole, no ramo Não Vida. Em 1950 a seguradora entra no grupo Zurich, e em 1998 passa oficialmente a designar-se Zurich, ano em que se dá a expansão para o ramo Vida. Em 2003 dá-se a integração de três seguradoras do ramo Vida adquiridas pelo grupo, Zurich Life, Eagle Star e Deutsche Bank Vida na Zurich – Companhia de Seguros Vida, S.A. Em 2010 a atividade do ramo Não Vida passa a ser desenvolvida pela Zurich Insurance plc - Sucursal em Portugal, uma sucursal da sociedade irlandesa Zurich Insurance plc (Zurich, 2020e).

Atualmente a seguradora é composta por cerca de 500 colaboradores, 19 escritórios e mais de 2.500 Agentes de Seguros que servem mais de 620 mil clientes (Zurich, 2020a). Ao nível do negócio, o grupo está organizado em três segmentos: Vida, Não Vida e Farmers.

A Zurich tem uma quota de mercado de cerca de 4,41% em Portugal⁴⁶ (ASF, s.d.), e possui um capital social de 20.660.260 milhões de euros (Zurich, 2019).

3.4.1. Produtos e serviços

A Zurich disponibiliza um amplo leque de soluções de seguros, quer para particulares como para empresas.

Particulares						
Automóvel	Habitação	Saúde	Acidentes Pessoais	Acidentes de Trabalho	Viagem e Lazer	Vida
Zurich Auto Ligeiros e Comerciais Zurich Veículos Elétricos Zurich Auto 2 Rodas Zurich Auto Coleção Zurich Auto Caravanas Zurich Auto Tratores Zurich Ciclista	Zurich Lar Seguro Zurich Condomínio Zurich Rural Obras e Montagens	Zurich Saúde Zurich Saúde Sénior Zurich Sorridente	Zurich Geração Z Campus Zurich Zurich Acidentes Pessoais Zurich Família Ativa	Zurich Empregados Domésticos Zurich Trabalhador Independente	Zurich Viagens Zurich Caça e Pesca Zurich Náutica	Poupança Reforma Previdência

Tabela 19 – Soluções de seguros da Zurich para particulares (Zurich, 2020f)

⁴⁶ Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d). *Produção de Seguro Direto do Mercado - Atividade em Portugal*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado_portugal.htm [Consultado em abril 20, 2021]

Empresas						
Comércio	Construção	Indústria	Serviços	Hotelaria e Restauração	Saúde	Vida
Outras atividades de comércio Comércio de Materiais de Construção Zurich Comércio Tradicional Zurich Seguro Grossista Concessionário Seguro Zurich Pharma Zurich Super	Construção Segura Segurâmica Trabalhos que Concorrem para a Construção	Agricultura Alimentar Zurich Adegas e Lagares Couro Seguro Extração e Transformação de Pedra, Areia e Mármore Abate e Transformação de Carne Auto-Peça Zurich Malas & Calçado Metalurgia Ligeira	Zurich Cabeleireiro Seguro Seguro Escolauto Zurich Saúde Privada Zurich Agências de Viagem Ensino Seguro Zurich Consultoria Zurich Vet Zurich ZAL – Freguesias de Portugal Outras atividades de Serviços - Proteção patrimonial	Zurich Alojamento Local Hotel Seguro Seguro Hotelaria Zurich Restaurante Seguro	Zurich Saúde Empresas Zurich Proteção Dentária Empresas	Solução Investimento Zurich Empresas Fundo Pensões Aberto Zurich Vida Empresas Microempresas Previdência

Tabela 20 – Soluções de seguros da Zurich para empresas (Zurich, 2020g)

3.4.2. Missão, valores e estratégia

Assumindo a missão de ajudar os clientes a “compreenderem e protegerem-se dos riscos”, a Zurich Portugal compromete-se a proporcionar as soluções mais adaptadas a cada cliente, apostando na análise dos cenários de risco e antecipação das necessidades individuais de cada um (Zurich, 2020a).

Os valores pelos quais se rege a Zurich passam pelo otimismo, cuidado, fiabilidade, determinação, união e inovação, e estabelecem a base para a sua estratégia (Zurich, 2020b).

A estratégia de longo prazo da Zurich assenta em três pilares:

- Foco no cliente;
- Simplificar o negócio e as operações;
- Inovar para ir ao encontro das expectativas dos clientes (Zurich, 2020c).

3.4.3. Prémios e reconhecimentos

Em 2020, a Zurich Vida ficou em primeiro lugar no Índice Nacional de Satisfação do Cliente do estudo *European Customer Satisfaction Index* – ECSI Portugal 2020. No mesmo estudo, a Zurich Não Vida alcançou o segundo lugar. Na variável confiança na marca, a Zurich Vida e Zurich Não Vida conquistaram o 2º lugar (Zurich, 2020h).

4. Apresentação dos resultados

Em seguida, serão apresentados e interpretados os dados recolhidos através da análise de conteúdo aos *websites* das organizações em estudo, e das entrevistas realizadas aos profissionais de comunicação que pertencem às mesmas. Ambas as análises foram feitas manualmente, sem recurso a *softwares* de apoio.

4.1. Análise dos *websites*

De modo geral, a análise aos *websites* permitiu recolher uma primeira impressão acerca das quatro seguradoras, no que diz respeito às cinco categorias definidas no modelo de análise⁴⁷.

- **Aparência**

À primeira vista, é possível depreender que o *website* do Grupo Ageas Portugal marca pela diferença em relação aos *websites* dos seus concorrentes, ao apresentar uma aparência mais colorida, contrariando o azul escuro frequentemente associado ao setor. Neste *website* destacam-se as cores vivas que integram o logotipo: rosa choque, laranja, verde e azul, mas também outras cores como o amarelo, roxo e vermelho. Por outro lado, os *websites* da Liberty Seguros e Zurich são marcados pelo azul escuro característico, seguindo a tendência dos seus logotipos, e tendo apenas a Liberty uma segunda cor mais chamativa, o amarelo torrado. À semelhança do Grupo Ageas Portugal, também a Fidelidade destoa desta tendência, ao apostar no vermelho como a sua cor identitária, seguindo o *website* a linha do logotipo.



Figura 2 – Logotipos das quatro seguradoras

Ao longo das páginas analisadas, é possível verificar um equilíbrio entre as imagens e o texto, sendo que as quatro seguradoras recorrem a imagens e vídeos para ilustrar os seus conteúdos. A Fidelidade, Liberty Seguros e Zurich recorrem a imagens reais que mostram

⁴⁷ Ver página 60 e apêndice 1.

famílias felizes, grupos e atividades de lazer. De modo geral, estas imagens transmitem uma sensação de segurança e alívio face à aquisição dos seguros.

Se nestes *websites* é possível identificar imagens “genéricas”, o Grupo Ageas Portugal parece dar primazia a imagens que representam os seus colaboradores, sempre com o apontamento das cores da organização e transmitindo cumplicidade e alegria.

- **Conteúdo**

Em todos os *websites* foi feita uma pesquisa com o intuito de encontrar informações específicas, tais como a oferta, a missão, valores e estratégia, que integram a identidade de uma organização. Da mesma forma, também se procurou verificar a existência de uma frase-assinatura, que definimos como uma “promessa” aos *stakeholders* sobre o que a empresa representa e/ou como atua.

A comunicação dos elementos que refletem aquilo que as organizações são, o que defendem e o que acreditam, é fundamental para a construção de uma imagem e reputação favoráveis aos olhos dos seus *stakeholders* (Frandsen & Johansen, 2017, p. 213). Neste sentido, as informações institucionais supramencionadas assumem uma grande relevância nesta análise, uma vez que a identidade é um dos elementos que influencia a imagem construída pelos públicos.

Numa primeira instância, é de notar que todas as organizações identificam claramente as suas ofertas. No que diz respeito à missão, tanto a Zurich como o Grupo Ageas Portugal e a Fidelidade a enunciam de forma clara. A Zurich encara a compreensão e proteção do risco como a sua principal prioridade (Zurich, 2020a), ao passo que o Grupo Ageas Portugal assume a missão de “proporcionar uma experiência emocional e significativa na vida das pessoas”. A esta última missão acresce ainda uma visão em três frentes, na qual o Grupo Ageas Portugal ambiciona ser não só um “parceiro de referência nos seguros”, mas também no que diz respeito à “prestação de serviços”, tencionando ainda ser “o melhor local de trabalho para pessoas empreendedoras” (Grupo Ageas Portugal, 2020b).

A missão da Fidelidade assenta no “desenvolvimento e construção de uma sociedade sustentável”, comprometendo-se a estar ao lado das pessoas em todos os momentos das suas vidas, através de soluções que garantem a sua proteção. Para além disso, a seguradora apresenta uma visão cujo objetivo é ser um exemplo, não se limitando a cumprir as suas

obrigações, indo mais além e apostando na prestação de um apoio extra (Fidelidade, 2021d).

A Liberty Seguros, por outro lado, não identifica com clareza a sua missão, uma vez que apenas são fornecidas algumas pistas no que diz respeito a este indicador na página de informação acerca do Liberty Mutual Group, grupo no qual se insere. Assim sendo, assume-se que partilha com a empresa mãe os seus ideais de negócio. “O LMIG existe para ajudar as pessoas a aproveitar o hoje, buscando o amanhã com confiança. Manter esta promessa significa que estamos lá quando nossos segurados em todo o mundo mais necessitam” (Liberty Seguros, 2020c). Este enunciado reflete uma aposta na prevenção hoje, com ênfase no alívio e segurança que um seguro pode trazer, para desfrutar de um futuro sem preocupações, transmitindo, igualmente, um ideal de proximidade e presença na vida dos segurados quando estes mais necessitam.

No que diz respeito à estratégia de negócio, o Grupo Ageas Portugal é a única seguradora que a partilha, assumindo o compromisso de garantir a proteção dos clientes, mas também reiterando o desejo de permanecer nas suas vidas não só no momento do sinistro (Grupo Ageas Portugal, 2020b). Por sua vez, os valores são disponibilizados nos *websites* de todas as seguradoras menos no da Zurich.

Relativamente à frase-assinatura, verificou-se a existência da mesma nos *websites* da Fidelidade e Liberty Seguros. No caso da Liberty, esta frase não se encontra em qualquer página do *website* considerada, e foi apenas possível encontrá-la no final dos vídeos da “Família Seguro”⁴⁸, e portanto, de forma algo omissa. “Pela proteção dos valores da vida” reflete o desejo de proporcionar uma vida segura e protegida dos riscos que ameaçam o bem-estar e a estabilidade da vida.

A Fidelidade, por outro lado, apresenta uma máxima assumida e repetida ao longo das várias páginas do *website*: “para que a vida não pare nunca”. Com esta frase, a seguradora assume o desejo de prestar assistência em todos os momentos da vida dos clientes, numa lógica de proximidade e apoio constante.

⁴⁸ Vídeos de animação presentes ao longo das páginas consultadas no *website*, que visam alertar para a importância da prevenção.

Também na Zurich foi possível identificar uma frase “Proteja-se e proteja quem mais ama”. Estando esta frase presente num dos destaques⁴⁹ do *website*, no qual a Zurich anuncia a facilidade do pagamento dos seus seguros face à situação de confinamento, não nos é possível depreender o seu estatuto de frase-assinatura tal como a entendemos. Não existem dados suficientes que indiquem se esta frase se estende ao posicionamento da organização ou se é destinada apenas para este propósito.

Neste seguimento, também o Grupo Ageas Portugal é desprovido de uma frase-assinatura. Contudo, é de notar que a existência de tais frases se verifica nas marcas do grupo, como é o caso da Ageas Seguros com “Um mundo para proteger o seu” ou da Médis “O seu serviço pessoal de saúde”.

É também de destacar a página “Quem Somos” do *website* do Grupo Ageas Portugal, onde a seguradora dá a conhecer a sua história, as marcas que a integram, números relevantes, mas também destaca uma aposta estratégica na arte e cultura e no segmento sénior, através de parcerias com o Coliseu Porto Ageas e José de Mello Residências e Serviços, respetivamente. No que diz respeito à cultura, a seguradora reconhece-a como um “eixo estratégico de posicionamento de marca”, e identifica os seus objetivos – o aumento da notoriedade e o desenvolvimento da sociedade (Grupo Ageas Portugal, 2020a).

Numa página equivalente, também a Zurich destaca a aposta no desporto como um pilar da sua política de patrocínio, nomeadamente no futsal, pela importância que reconhece a estilos de vida mais saudáveis (Zurich, 2020a).

Seguradoras	Informação sobre				
	Core business	Missão	Valores	Estratégia	Lema
Liberty Seguros	✓	✓	✓	✗	✓
Grupo Ageas Portugal	✓	✓	✓	✓	✗
Zurich	✓	✓	✗	✗	✗
Fidelidade	✓	✓	✓	✗	✓

⁴⁹ Zurich (2020i). *Covid-19*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/privado/covid-19> [Consultado em dezembro 22, 2020]

Tabela 21 – Resumo das informações relativas à identidade disponibilizadas nos quatro *websites* (elaboração própria)

Nesta categoria foi igualmente analisada a página inicial de cada um dos *websites*, com o intuito de apurar a existência de enunciados e iniciativas específicas que traduzam um posicionamento. Estudos demonstram que muito daquilo que é feito em Relações Públicas constituem episódios de posicionamento, em que os atores tentam posicionar-se favoravelmente, através da atribuição de características positivas a si mesmos, ou, por outro lado, atribuir características a um oponente (James, 2014, p. 84).

Neste sentido, e sob o mote “Nem um único dia longe de ti”, a Liberty Seguros apresenta a “Liberty Stories”, um projeto no qual demonstra como “colocou as pessoas em primeiro lugar num ano difícil como 2020” (Liberty, s.d.). Deste modo, é possível identificar a posição desejada: a Liberty pretende mostrar que é uma seguradora que se preocupa com os seus clientes, colaboradores, e a sociedade no geral. O projeto materializa-se através de histórias reais de colaboradores e agentes, assentes na “empatia, solidariedade, resiliência e proximidade” (Liberty, s.d.), e visam demonstrar o apoio e acompanhamento prestados aos clientes em situações difíceis.

Na página inicial da Fidelidade, é possível destacar algumas iniciativas que posicionam a companhia, como é o caso do compromisso *We Care*. Este compromisso visa o foco da seguradora no acompanhamento constante ao longo da vida das pessoas, bem como no desejo de não só cumprir as suas obrigações de cobertura de despesas, mas ir mais longe, ajudando-as a reerguer-se após um acidente. Comprovando o seu empenho para com este compromisso, a Fidelidade destaca ainda na sua página inicial a campanha “A Fidelidade continua”, em que sai reforçado o seu posicionamento de proximidade e caráter humanista. Neste sentido, são destacadas histórias reais de pessoas visadas num acidente, e a forma como a Fidelidade as apoiou na sua jornada de recuperação.

- **Estrutura**

Num olhar direcionado à sua estrutura e organização, verifica-se que os *websites* da Liberty Seguros e Zurich são altamente direcionados para os produtos, colocando, regra geral, a informação institucional em segundo plano.

No caso da Liberty, os *links* do menu principal são totalmente dedicados aos seguros, acrescentando um *link* referente à área pessoal. Aqui, a informação institucional, que é

escassa, encontra-se num menu ao fundo da página. Apenas no *website* da Zurich é possível identificar a existência de uma secção “Sobre a Zurich” no menu principal.

Por oposição, o Grupo Ageas Portugal apresenta um *website* focado na informação institucional e não no produto. Esta ênfase na informação institucional é também comprovada pelos *links* do menu principal, “Sobre o Grupo Ageas”, “Marcas do Grupo”, “Responsabilidade Corporativa”, “Fundação Ageas” e “Trabalhar no Grupo”. Na mesma lógica, também o *website* da Fidelidade apresenta um foco na informação institucional, disponibilizando-a no menu principal, a par das marcas do grupo e das suas políticas de Responsabilidade Social.

Esta observação pode justificar-se tendo em conta que a Fidelidade e o Grupo Ageas apostam em Portugal como um dos seus principais mercados, pelo que apresentam um *website* institucional português. A Liberty Seguros e a Zurich constituem sucursais que integram grupos mãe sediados noutros países, pelo que os seus *websites* encontram-se mais direcionados aos produtos específicos criados para o mercado português. Olhando para os *websites* institucionais dos respetivos grupos mãe, é possível concluir que estes apresentam uma estrutura semelhante aos *websites* da Fidelidade e Grupo Ageas Portugal, disponibilizando uma maior quantidade de informação.

Ainda assim, é de notar que, além da informação institucional, o *website* da Fidelidade integra informações sobre todos os produtos que as várias marcas comerciais possuem.

- **Interatividade e Usabilidade**

De acordo com Cappel e Huang (2007, p. 117), a usabilidade refere-se ao atributo que define a facilidade com a qual o utilizador é capaz de navegar num *website* e é um dos principais fatores de avaliação de um *website*. Segundo os autores, trata-se de um conceito abrangente que engloba diversas dimensões do *web design*. Para os propósitos desta investigação, será considerada a eficiência, isto é, a rapidez da navegação e a sua funcionalidade.

Assim sendo, todos os *websites* primam pela rapidez na navegação, não ultrapassando cinco segundos a carregar uma página. Dentro dos vinte minutos de navegação definidos, foi possível encontrar toda a informação que se pretendia (exceto nos casos em que esta não estava disponível no *website*). Verificou-se ainda que todas as páginas se encontram funcionais. Deste modo, denota-se uma facilidade de navegação em todos os *websites*.

Gustavsen e Tilley (2003, p. 2) definem interatividade com base nos níveis de reciprocidade que o *website* fornece durante a navegação. Os autores Dholakia *et al.* (2000) indicam seis critérios para definir interatividade: controlo do utilizador, personalização, capacidade de resposta, conectividade, interação em tempo real e uma dimensão lúdica. Para esta análise foram selecionados os critérios considerados mais relevantes no que a este aspeto diz respeito. Deste modo, foram observados os níveis de personalização, interação em tempo real e a capacidade de resposta.

A personalização de um *website* refere-se à forma como a informação se encontra adaptada à medida do indivíduo, ao invés de primar pela generalidade. Para avaliar este parâmetro verificou-se a existência de diferentes secções dirigidas a diferentes grupos de pessoas (Gustavsen & Tilley, 2003, p. 6). Neste sentido, verifica-se que os *websites* da Liberty Seguros, Zurich e Fidelidade são os que apresentam um maior grau de personalização, uma vez que existem secções distintas para clientes particulares e empresas.

A interação em tempo real refere-se à existência de ferramentas que permitam uma comunicação instantânea, como é o caso de um *chat room* (Gustavsen & Tilley, 2003, p. 8). Foi possível constatar que a Liberty Seguros disponibiliza atendimento aos clientes através do *Whatsapp*, tornando o processo mais personalizado e ágil. Além do *website* da Liberty, verificou-se que nenhum dos restantes apresenta ferramentas de interação em tempo real.

Por sua vez, a capacidade de resposta refere-se à medida em que as organizações respondem às sugestões dos utilizadores. Não sendo possível avaliar se as organizações de facto respondem a estas sugestões, procurou-se perceber se os *websites* ofereciam opções para as fazer (Gustavsen & Tilley, 2003, p. 7). Neste parâmetro, constatou-se que apenas o *website* da Zurich disponibiliza opções para que os utilizadores sugiram mudanças ou façam críticas ao *website*, na forma de um *pop-up* que aparece após pouco tempo de navegação, e que permite igualmente avaliar a experiência.

Seguradora	Usabilidade		Interatividade		
	Eficiência	Funcionalidade	Personalização	Interação em tempo real	Capacidade de resposta
Liberty Seguros	✓	✓	✓	✓	✗
Grupo Ageas Portugal	✓	✓	✗	✗	✗
Zurich	✓	✓	✓	✗	✓
Fidelidade	✓	✓	✓	✗	✗

Tabela 22 – Resumo dos parâmetros de usabilidade e interatividade selecionados (elaboração própria)

4.1.1. Conclusões

De modo geral, tendo em conta a análise conduzida, é possível concluir que todos os *websites* apresentam evidências de posicionamento de Relações Públicas, já que se verifica a existência de enunciados que definem posições, assim como as respetivas ações que as sustentam.

A **Liberty Seguros** parece apostar numa estratégia assente na proximidade e presença constante na vida dos segurados, bem notória na iniciativa “Nem um único dia longe de ti” destacada na página inicial. A frase-assinatura que apresenta, “Pela proteção dos valores da vida”, assim como a informação institucional, transmitem o desejo de salvaguardar e proporcionar uma vida livre de preocupações e com confiança num futuro protegido de imprevistos. Este foco na prevenção verifica-se, por exemplo, nos vídeos animados da “Família Seguro”, presentes ao longo do *website*, e que visam demonstrar as vantagens de “jogar pelo seguro” no quotidiano, bem como na secção dedicada a dicas segurança e prevenção no que toca aos mais variados tópicos.

O **Grupo Ageas Portugal** distingue-se nomeadamente a nível da identidade visual, transmitindo uma imagem jovem, que nos indica a sua vontade de romper com a imagem tradicional e mais formal do setor. Através da missão que enfatiza, depreende-se o desejo de associar a experiência dos seguros a uma experiência emocional e com impacto na vida das pessoas, que se traduz na aposta estratégica na cultura. Assumindo-se como “mais do que um grupo segurador” (Grupo Ageas Portugal, 2020a), o Grupo Ageas Portugal pretende cumprir o seu propósito de proteger, estando presente em mais do que

no momento do sinistro, ideal que se materializa “por um lado através de soluções de negócio, por outro através da Fundação Ageas⁵⁰” (Grupo Ageas Portugal, 2020o).

No caso da **Zurich**, a informação institucional permite-nos deduzir um foco no risco e sua prevenção. A Zurich compromete-se a fornecer as ferramentas necessárias para garantir a proteção dos seus clientes, através de “uma abordagem única à gestão de riscos” (Zurich, 2020d), que inclui a sua compreensão e antecipação. A sua missão de contribuir para a literacia dos clientes no que diz respeito à compreensão do risco, ganha forma através do *hub* de conteúdos “Mundo Z”, que se encontra incorporado no *website* e que fornece “artigos para simplificar o seu mundo” (Zurich, 2020j).

A **Fidelidade**, por outro lado, apresenta um foco no seu caráter humanista e integridade, através da proximidade e na sua ação de ir mais além das suas obrigações. Este ideal reflete-se ainda na frase-assinatura que ostentam, “para que a vida não pare”, assim como nos vários enunciados ao longo do *website*, a par das atitudes que o comprovam. O próprio nome e o logotipo, transmitem a lealdade que pretendem fomentar para com os seus clientes e a sociedade.

Assim sendo, e apesar das diferentes apostas estratégicas, é possível identificar uma narrativa semelhante nas quatro seguradoras, assente na proteção, proximidade, confiança, compromisso e intervenção na sociedade.

4.2. Análise das entrevistas

- **Fidelidade**

Numa primeira instância, depreende-se que as Relações Públicas, representadas pela Direção de Relações Institucionais, assumem um papel relevante ao nível da análise da envolvente, já que a Fidelidade demonstra estar atenta às perceções e expectativas dos públicos, assim como aos constrangimentos da sociedade que possam ter influência na sua estratégia. *“Estamos a olhar para aquilo que é o nosso posicionamento e perceber se esta pandemia veio mudar alguma coisa do ponto de vista da cabeça dos consumidores, que nos obrigam também a ajustar a maneira como... Estamos convencidos que a forma*

⁵⁰ Instituição Particular de Solidariedade Social do Grupo Ageas Portugal.

como temos estado a fazer requer apenas evoluções, porque nós estávamos no caminho certo já” (entrevista 3, 2021).

Assim, as Relações Públicas, que reportam ao *Chairman*⁵¹, funcionam como conselheiras da gestão de topo no que diz respeito à *“estratégia de ocupação de espaços, territórios de comunicação, formas de fazer”*, e contribuem com *insights* para a adaptação da estratégia de negócio à envolvente: *“nós percebemos que há esse preconceito em relação à atividade seguradora, e estamos mesmo a mudar a natureza do nosso negócio. Estamos a ser uma empresa cada vez, que está ao lado das pessoas em muitos momentos das suas vidas, nós utilizamos uma máxima que é “para que a vida não pare” (entrevista 3, 2021).* A informação utilizada para sustentar este aconselhamento passa pela condução de estudos, uma análise constante do mercado e da concorrência, e do espaço mediático. Uma das principais fontes de informação, é, de acordo com o entrevistado C, o nível de reclamações. *“Começamos logo pelo básico, o nosso sensor de definição de mercado mais importante é o nosso nível de reclamações” (entrevista 3, 2021).*

Para além da sua ação ao nível da monitorização de contextos, as Relações Públicas participam também na construção da estratégia de comunicação global do grupo. Através de um comité de comunicação, do qual também fazem parte o Marketing, a área de Comunicação Interna e a área de Responsabilidade Social Corporativa, é delineada uma estratégia que orienta todas as operações nacionais e internacionais do grupo. *“Como é que nos organizamos? Através de um comité, há um comité de comunicação, que é liderado pelo Dr. Jorge Magalhães Correia, com a participação do Dr. Rogério Campos Henriques, e onde participam os quatro diretores de cada linha que lideram estas unidades, articulando e organizando-se para aquilo que é a estratégia de comunicação da companhia” (entrevista 3, 2021).*

Neste sentido, depreende-se que o Marketing e as Relações Públicas constituem áreas distintas e autónomas, encarregando-se a primeira de toda a comunicação comercial e publicitária, enquanto a segunda é responsável pelas relações institucionais com os *stakeholders*, tais como jornalistas, acionistas, o governo, e outro tipo de associações. Considerando a existência de um comité de comunicação, depreende-se que existe uma relação de alinhamento e cooperação entre ambas as áreas.

⁵¹ Presidente do Conselho de Administração.

Assim sendo, para além da monitorização da envolvente, do seu papel na construção da estratégia de comunicação e aconselhamento à gestão de topo, constata-se que o principal contributo das Relações Públicas prende-se com a construção de relações fortes e benéficas com os *stakeholders*.

Relativamente à construção das mensagens, os principais critérios que o entrevistado C refere passam pela coerência, clareza e factualidade das mesmas. *“Diria muito genericamente que nós somos uma empresa que se pode dizer que é “hipercoerente”. A nossa comunicação tem que ser coerente”*; *“não vendemos gato por lebre, só fazemos comunicação em cima ou de produtos, ou de realidades que são absolutamente factuais comprovadas, sólidas”* (entrevista 3, 2021).

No que diz respeito às perceções que deseja promover, o entrevistado C refere ideais assentes na confiança, proximidade e inovação. Para a Fidelidade, o objetivo é promover uma imagem de uma marca humana, que vai além das suas obrigações e tem uma intervenção com impacto positivo na vida das pessoas. *“Proximidade é muito importante, confiança é muito importante que confiem em nós, somos um parceiro leal que está cá sempre. Aquilo que é a inovação, todo esse lado, e depois aquilo que é o nosso carácter humanista na forma como gerimos os negócios. Nós temos um compromisso, por exemplo, atuamos na nossa área de Responsabilidade Social, que é o nosso compromisso We Care. E o compromisso We Care não é mais do que dizer a todas as pessoas na companhia, seja na atuação interna, seja na atuação externa, que nós fazemos um extra”* (entrevista 3, 2021).

A forma de construir essa perceção, passa por garantir uma boa experiência do cliente durante o seu contacto com a seguradora, mas também pela sua atuação ao nível da prevenção e pela aposta na Responsabilidade Social. *“Nós utilizamos uma máxima que é “para que a vida não pare”, e para fazer isso estamos a trabalhar cada vez mais na prevenção”*; *“nós apostamos muito que as ONG’s podem ser mais resilientes, nessa área se nós ajudarmos a capacitar, ou seja, contratar profissionais com mais formação, e esse lado de perceção que nós trabalhamos na cabeça dos consumidores, que é muito claro, e portanto as pessoas quando estão a fazer um seguro da Fidelidade sabem quem somos, sabem onde é que estamos”* (entrevista 3, 2021).

Numa reflexão sobre aquilo que distingue a Fidelidade das demais seguradoras, o entrevistado evidencia a história e resiliência que a caracterizam, a par da sua reputação, que a aproxima *“muito mais de outras marcas de outros setores de atividade que não são*

propriamente os seguros” (entrevista 3, 2021). Não obstante, o entrevistado refere que considera não existir uma diferenciação significativa face a outras seguradoras, no que diz respeito aos produtos. “E portanto não acredito que haja neste momento uma diferenciação, nalguns, como lhe digo, há segmentos de negócio que são muito sensíveis a variáveis mais imediatas, essencialmente o preço, e depois há outras que são menos sensíveis a essa variável preço, mas a nossa principal razão de distinção diria que é a nossa história, a forma justa como os clientes percebem como atuamos, o nosso lado humanista e intervenção na sociedade” (entrevista 3, 2021).

Por fim, foi possível verificar que as Relações Públicas, integradas no comité de comunicação, participam na definição de elementos ao nível da estratégia corporativa, e, conseqüentemente, na conceção do posicionamento da organização.

“São 12 países em 4 continentes onde nós estamos inseridos. E portanto nós temos um modelo em que há autonomia das operações locais para decidirem alguns layers de comunicação, os layers de comunicação mais táticos, mas há um layer de comunicação que tem a ver com o posicionamento, com aquilo que são os elementos mais identitários de marca, os territórios de comunicação que ocupamos, os territórios de patrocínio, a nossa política de Responsabilidade Social, que é alinhada centralmente de Lisboa” (entrevista 3, 2021).

No que concerne às suas características, depreende-se que este posicionamento orienta todas as comunicações da organização, sejam elas comerciais ou institucionais, é adaptado às forças da envolvente que a rodeiam, e é coerente com os seus elementos identitários. *“Os nossos códigos de comunicação são absolutamente coerentes com aquilo que é o nosso posicionamento e estratégia do ponto de vista institucional. E portanto quando vir um filme publicitário da Fidelidade no ar, de 30 segundos, pode ser muita coisa, pode ter conceitos criativos muito diferentes, mas nunca será incoerente com aquilo que é a nossa visão, o nosso posicionamento e a nossa forma de estar perante a sociedade” (entrevista 3, 2021).*

- **Grupo Ageas Portugal**

No Grupo Ageas Portugal constata-se que as Relações Públicas são responsáveis pela construção da estratégia de comunicação global, que se estende às marcas comerciais da organização. Foi possível depreender que as Relações Públicas têm acesso direto à gestão

de topo, com quem discutem ativamente para garantir que a estratégia de comunicação está alinhada com a estratégia de negócio. *“E também por isso a importância desta direção reportar diretamente ao CEO, que é o nosso caso, precisamente para haver esta alinhamento da estratégia com o negócio, com posicionamento de mercado etc”* (entrevista 1, 2021).

Ao nível da análise da envolvente, as Relações Públicas recorrem a uma série de fontes de informação que lhes permite compreender os contextos nos quais se inserem e a sua influência na ação da organização. Estas fontes incluem estudos de marca, análises de mercado, monitorização da concorrência, a consulta de indicadores de satisfação, tendências e resultados de ações de comunicação anteriores. *“Do ponto de vista do mercado temos um estudo de marca (por acaso está a decorrer agora) e que nos permite, fazendo este estudo a cada 2 anos, perceber se a forma como o Grupo Ageas Portugal está posicionado no mercado corresponde à estratégia, de que forma é que as marcas estão associadas ao grupo, e qual é que é a perceção que as pessoas têm das marcas, e depois também testar se o posicionamento que nós escolhemos da cultura, da Responsabilidade Social, da literacia e por aí adiante, se responde àquilo que as pessoas esperam de um grupo como o Grupo Ageas Portugal”* (entrevista 1, 2021).

Depreende-se também que as áreas de Marketing e Relações Públicas estão bem demarcadas no Grupo Ageas Portugal, sendo cada uma responsável por funções distintas. O Marketing é responsável pela comunicação comercial, e as Relações Públicas, aqui representadas pela Direção de Comunicação Corporativa e Marca, são responsáveis pela comunicação interna, comunicação digital, relação com os *media*, conceção da estratégia de patrocínios e parcerias, e gestão de reputação e crise. Ainda assim, importa referir que ambas atuam numa lógica de coordenação, já que procuram alinhar todas as suas comunicações, através de reuniões, de forma a garantir a coerência e o alinhamento com a identidade da organização.

“Nós temos anualmente um plano de RP que é revisto anualmente. Para construir esse plano o que é que nós fazemos. Por exemplo, temos sempre reuniões com as direções de Marketing para perceber quais é que vão ser as novidades do ano, o que é que vai acontecer na dinâmica comercial, novos produtos, novos serviços que eu tenha que veicular através de RP. Novas parcerias do grupo etc” (entrevista 1, 2021).

Ao nível da construção das mensagens, existe uma preocupação em garantir uma coerência entre o discurso e as ações. *“Um segundo aspeto, coerência, ao longo do tempo,*

coerência nas mensagens, na forma como falamos, no tom, na atitude, (para que tudo esteja alinhado com a identidade com o grupo), coerência com a identidade do grupo e coerência nas diferentes intervenções que vamos tendo ao longo do tempo. Não podemos dizer que a Ageas se quer posicionar na cultura e amanhã vir dizer que a cultura já não é tão relevante” (entrevista 1, 2021).

A clareza e a capacidade de contar uma história apelando às emoções, surgem também como critérios relevantes neste processo: *“depois acho que temos sempre que contar uma história. Isto parece mais do mesmo, tem-se ouvido muito, mas de facto são as histórias que agarram as pessoas, são as emoções que colocamos nas histórias. E os seguros têm uma vantagem enorme, não parecendo, pela natureza do seu negócio, de trazer a questão humana e emocional cada vez mais para a mesa” (entrevista 1, 2021).*

Quando inquirida sobre as perceções que deseja alcançar perante os públicos, a entrevistada A refere a proximidade, confiança e uma preocupação com os vários *stakeholders*, a par de uma aposta na inovação e tecnologia como forças motrizes do negócio. *“O Care pelos clientes, pelos colaboradores, e de facto não é só prestar o serviço, é criar uma relação. Care, é um valor muito forte e que queremos passar para o outro lado. A questão da inovação, da tecnologia, pela inteligência artificial, pela forma como comunicamos, pelo tipo de parcerias que estabelecemos. Inovação sem dúvida, que aliás é outro dos nossos valores, que é o Dare. Uma empresa sólida financeiramente e sustentável, é um ponto muito importante que tem impacto depois na questão da confiança. E uma empresa que se preocupa verdadeiramente com a sociedade” (entrevista 1, 2021).*

Para o Grupo Ageas Portugal, a forma de construir estas perceções, passa pela aposta na experiência do cliente, mas também pelas suas políticas de Responsabilidade Social e a estratégia de patrocínios e parcerias.

Questionada sobre os aspetos que distinguem o Grupo Ageas Portugal dos demais, a entrevistada A destaca principalmente a identidade visual disruptiva face à concorrência. A aposta em múltiplas cores vivas, contrasta, de acordo com a entrevistada, com a perceção “cinzenta” associada ao setor. A estratégia de negócio do grupo, assente numa panóplia de marcas comerciais para diferentes segmentos, assim como ofertas que vão além dos seguros, constitui, na sua perspetiva, também um fator de diferenciação perante os outros grupos seguradores, pois *“faz com que nós consigamos ter mais pontos de contacto com o cliente, não só no momento do sinistro - outro tipo de experiências, e essa*

estratégia permite-nos essa abordagem que é completamente diferenciadora no mercado e até no Grupo Ageas a nível internacional” (entrevista 1, 2021). Por fim, a seguradora destaca ainda o seu papel como empregadora, “pelo ambiente de abertura, de proximidade, de informalismo que existe na empresa, e de incentivo ao empreendedorismo das pessoas” (entrevista 1, 2021).

No que diz respeito ao posicionamento, depreende-se que o Grupo Ageas Portugal definiu aquilo a que designam de posicionamento de marca. *“Dentro da Direção de Comunicação Corporativa somos 12 pessoas, e na prática temos várias áreas de atuação. Primeiro, construir, desenvolver, alinhar aquilo que é o posicionamento de marca e os objetivos e ambição do ponto de vista do posicionamento e awareness do mercado. Mais do que awareness eu diria até construir uma perceção positiva, muito aliada à experiência, etc. Portanto esta é uma dimensão que trabalhamos” (entrevista 1, 2021).*

Para a entrevistada A, este conceito não se refere a um posicionamento de Marketing, uma vez que, tal como é referido na citação supramencionada, a sua construção é da inteira responsabilidade da Direção de Comunicação Corporativa, e parece referir-se à forma como a organização pretende ser percecionada e reconhecida, para, numa última instância, ser capaz de alcançar os seus objetivos.

Este posicionamento tal como o entendem, assenta em várias dimensões estratégicas, como é o caso da cultura, Responsabilidade Social ou a literacia financeira. Neste sentido, o posicionamento materializa-se através de parcerias, patrocínios e da atitude da organização na sociedade. Em última instância, trata-se de um posicionamento transversal, que orienta todas as comunicações da organização, e que as marcas comerciais que pertencem ao Grupo Ageas Portugal devem espelhar na sua estratégia.

“Uma das dimensões estratégicas que o grupo tem é de facto a componente da sustentabilidade e do impacto social, que depois as marcas de alguma forma têm que dar vida a este posicionamento, porque não é só o grupo enquanto grupo que o consegue fazer, até porque nós enquanto grupo não comunicamos diretamente com o cliente, as marcas é que o fazem. As marcas têm que alimentar este posicionamento. Portanto é definido um posicionamento global, mensagens transversais, e que depois as marcas aplicam na sua linha editorial” (entrevista 1, 2021).

- **Liberty Seguros**

A Liberty Seguros pertence ao grupo americano *Liberty Mutual Insurance* (LMI), sendo parte integrante de uma filial que inclui os mercados espanhol e irlandês. Tratando-se de uma única empresa a nível europeu, que integra Portugal, Espanha, Irlanda e Irlanda do Norte, existe igualmente um departamento de comunicação transversal a todos estes mercados. Neste sentido, no que diz respeito a Portugal, as Relações Públicas assumem um papel mais tático na gestão diária de assuntos, reportando ao Diretor de Comunicação que se encontra em Espanha. Depreende-se que não assumem, por isso, um papel de relevância na conceção da estratégia de comunicação na sua génese. O seu trabalho passa pela adaptação do plano concebido a nível europeu para o mercado português, existindo autonomia para traçar um caminho próprio neste mercado, mas não esquecendo os objetivos traçados para a Europa.

“Existe uma estratégia muito definida, lá em Boston, e que eles nos comunicam. Nós temos, em termos de Europa, temos autonomia para definir a nossa estratégia. Obviamente não vamos fazer nada que vá contra aquilo que eles definiram. Se os eixos de comunicação que eles têm são dois ou três, nós tentamos que a nossa comunicação seja um seguimento desses eixos, mas temos autonomia para poder criar também, no fundo aquilo que nós achamos que é importante para a Liberty na Europa” (entrevista 4, 2021).

No que diz respeito às atividades de análise da envolvente, a entrevistada D refere existir uma “escuta ativa” e um conhecimento profundo do mercado (entrevista 4, 2021). Para além disso, é feita uma análise diária ao espaço mediático, com vista à identificação ou criação de oportunidades de comunicação, que permitam colocar os seguros na agenda mediática, não só abordando temas referentes ao setor, mas também a outras matérias. *“E depois eu acho que também outro grande desafio, que eu acho que estamos a conseguir fazer, as várias seguradoras, é trazer as questões dos seguros para a praça pública. Ou seja, que os meios de comunicação social também se interessem pelos seguros. Não só o seguro de saúde porque estamos numa pandemia de COVID e as pessoas querem saber se o seguro cobre ou não – não é isso que eu estou a falar – é nas questões do dia a dia. Tentar perceber de que forma é que uma pessoa de seguros pode contribuir para dar a sua opinião sobre determinado assunto, sobre economia, sobre finanças, sobre sustentabilidade, sobre ambiente”* (entrevista 4, 2021).

Adicionalmente, é realizada uma monitorização constante dos resultados das ações de comunicação anteriores. As agências de comunicação servem ainda como um apoio fundamental na conceção de ações de comunicação.

Ao nível da relação entre o Marketing e as Relações Públicas, verifica-se que ambas as áreas desempenham funções distintas, estando demarcadas e em departamentos separados. Neste sentido, as Relações Públicas encarregam-se dos temas corporativos, gerem as relações com os *media* e as redes sociais, assim como a reputação da organização. Ainda assim, a entrevistada D refere existir uma relação de coordenação e alinhamento entre ambas as áreas. *“E depois existe o departamento de Marketing, existe a parte digital, existe a parte de comunicação com os mediadores. Ou seja, a empresa está dividida em várias áreas que são autónomas, autónomas em termos de direção digamos assim, mas que depois trabalham de uma forma alinhada. Ou seja, se eu por exemplo, em termos de comunicação corporativa, achar que faz sentido comunicar determinado tema, eu passo esse tema também à minha colega, da parte da comunicação com os mediadores, se eu achar que faz sentido também para eles, uma questão de alinhamento e vice-versa”* (entrevista 4, 2021).

No que concerne ao discurso, a entrevistada D destaca a importância de assegurar a sua coerência, clareza, e acima de tudo, verdade. Face aos desafios do setor e a natureza do seu negócio, exposto a um maior número de reclamações, estas características são para a Liberty obrigatórias. *“Nós tentamos sempre, acima de tudo ser verdadeiros connosco próprios. Efetivamente a transparência e a clareza na comunicação é aquilo que tentamos ao máximo fazer, ao máximo mesmo. Seja internamente com os colaboradores seja para fora. Eu acho que isso é aquilo, é pra nós o principal”* (entrevista 4, 2021).

Com o objetivo de cimentar a credibilidade e a confiança na seguradora, existe uma preocupação em garantir a coerência entre as ações e o discurso. De facto, para a Liberty, a confiança assume uma relevância acrescida, tratando-se de um tema recorrente ao longo da entrevista. Ao nível da perceção, este é a principal imagem que a seguradora permite atingir perante os públicos. *“Por isso nós queremos passar esta imagem de confiança, que somos de confiança, e que aquilo que dizemos é efetivamente aquilo que fazemos”* (entrevista 4, 2021).

De acordo com a entrevistada, as Relações Públicas assumem um papel crítico e fundamental neste processo, questionando e procurando corresponder às expectativas dos clientes, garantindo a legitimidade da organização. *“Por isso cabe-nos a nós*

comunicação ter esse cuidado e questionar sempre. “Atenção que eu posso dizer isto? é mesmo verdade, não vai ser desconstruído na próxima pergunta? Ou quando o cliente usar?” – eu acho que são estas coisas e é isto que é importante também, a comunicação ter essa capacidade de questionar internamente, e tentar perceber ao máximo” (entrevista 4, 2021).

A chave da construção desta confiança, é para a Liberty uma aposta numa experiência de cliente de excelência, não só pela atitude da seguradora face às mensagens que promove, como também pela disponibilização de regalias não relacionadas com os sinistros. *“Passado umas semanas o meu colega voltou a ligar à senhora para saber como é que ela estava, se estava tudo bem, se já tinha o carro outra vez. Ou seja, existe este acompanhamento. A senhora depois mandou-nos uma carta a agradecer, um e-mail. A agradecer a prestação do meu colega, a atenção”; “Nós para além da assistência quando acontece alguma coisa má, nós temos outro tipo de serviços que disponibilizamos aos clientes, que podem ser usados durante o ano. Proteção jurídica, temos apoio ao domicílio”* (entrevista 4, 2021).

Inquirida acerca dos aspetos que distinguem a Liberty das demais seguradoras, a entrevistada destaca principalmente o ambiente de trabalho e a confiança depositada nos colaboradores, ressaltando que considera que todas as seguradoras têm os mesmos desafios e trabalham no sentido de os colmatar, pelo que não considera que exista uma diferenciação significativa. *“Eu acho que no fundo todas as companhias de seguro têm os mesmos problemas. E em conversa com outras pessoas que estão na comunicação de outras seguradoras aqui a questão é quase sempre a mesma, que é falta de conhecimento do consumidor daquilo que nós temos. Por isso eu acho que no fundo, eu não sei se existe aqui uma distinção muito grande”* (entrevista 4, 2021).

No que concerne ao posicionamento, a entrevistada evidencia a importância de um posicionamento coerente e alinhado entre as comunicações institucionais e comerciais. *“Eu acho que tem que haver sempre coerência, porque estamos a falar da mesma companhia. Eu não posso posicionar-me (eu enquanto comunicação, não eu enquanto pessoa), de uma maneira, e depois a estratégia de Marketing ser uma coisa completamente diferente”* (entrevista 4, 2021).

Neste sentido, a entrevistada considera que Relações Públicas e Marketing devem passar as mesmas mensagens, mas de forma diferente. *“O que eu acho é que, nós temos que*

passar sempre as mesmas mensagens ainda que de forma diferente. E eu percebo que o meu colega de Marketing, ou as comunicações que sejam feitas para os mediadores tenham uma componente muito mais comercial, e que nós tentemos dar uma componente mais corporativa. Isso eu estou plenamente de acordo, porque se eu comunicar de uma forma puramente comercial, não há nenhum jornalista que vá pegar no conteúdo que eu tenho, porque é publicidade encapotada. Aquilo que a comunicação tem que fazer é ter a capacidade de contornar e dar a volta” (entrevista 4, 2021).

- **Zurich**

À semelhança da Liberty, a Zurich é uma filial portuguesa do grupo suíço Zurich. Embora tenha gestão autónoma em Portugal, também aqui o papel das Relações Públicas é mais de natureza tática. Neste sentido, as Relações Públicas são responsáveis pela comunicação interna, comunicação digital e relação com os *media*, e reportam ao Diretor de Marketing e Comunicação. Assumem, igualmente, um papel de apoio à comunicação do CEO, embora acabem por não ter uma ação direta na construção da estratégia de comunicação. O seu trabalho passa pela adaptação das diretrizes do grupo mãe para o mercado português, gerindo as questões específicas do mesmo e a sua comunicação a nível nacional.

Ao nível da análise da envolvente, os estudos conduzidos pendem para as análises de mercado e produto, já que existe autonomia na criação de produtos adequados ao mercado na qual se inserem. *“Em produto o que é que temos internamente, é o observatório de mercado, que é dentro do departamento de Marketing e dentro da equipa de desenvolvimento de produto. Um observatório de mercado que estuda as tendências, as preferências dos clientes e da sociedade como um todo. E depois adapta aos seguros que temos”* (entrevista 2, 2021).

Assim sendo, o papel das Relações Públicas passa por pegar nas informações deste estudo, com o intuito de criar as mensagens necessárias. Ao nível das mensagens institucionais, a entrevistada B afirma não existir uma prática de análise. *“Em termos institucionais, em termos de comunicação institucional não há assim tanta investigação a fazer, nós seguimos uma linha, ainda por cima somos uma multinacional, seguimos uma linha que vem do Grupo Zurich e o dia-a-dia é um pouco gerir os temas institucionais”* (entrevista 2, 2021).

No que diz respeito à relação entre o Marketing e as Relações Públicas, a Zurich distingue-se das três primeiras seguradoras, uma vez que ambas as áreas se concentram num único departamento de Marketing e Comunicação. Neste sentido, existem quatro equipas autónomas – equipa de marca, desenvolvimento de produto, gestão de cliente e comunicação. Cada uma destas equipas é responsável por funções distintas, mas o seu trabalho é desenvolvido numa lógica de integração.

Embora admita um possível destaque do Marketing na organização, face ao seu carácter orientado à venda de produtos e serviços, a entrevistada B enfatiza a importância do papel das Relações Públicas na construção de uma ligação emocional com os públicos.

Tal como se verifica nas restantes seguradoras, a clareza, verdade e coerência continuam a ser critérios chave na construção do discurso. Para a Zurich, é igualmente importante assegurar uma comunicação empática e descontraída, com o intuito de combater a perceção de um setor segurador cinzento. *“Eu resumo isto em três aspetos. Verdade, clareza e empatia. Independentemente dos públicos, temos que ser verdadeiros sempre, claros sempre, devidos aos estigmas como falámos, e temos que ser empáticos. Se formos verdadeiros e claros mas não chegarmos ao outro lado, não nos serve de nada”* (entrevista 2, 2021).

Relativamente às perceções que pretendem atingir, mantém-se o desejo de promover uma imagem de uma seguradora que prima pela proximidade e acompanhamento constante. *“Depois, um compromisso muito grande com qualquer que seja o público, seja colaboradores, seja agentes, também trabalhamos com corretores, sejam clientes, mas o compromisso é perceber o que é que eles querem, onde estão e chegar a eles”* (entrevista 2, 2021).

Neste sentido, a entrevistada destaca uma forte aposta na experiência do cliente, ao investir na formação dos colaboradores, para que estejam preparados para ouvir e apoiar os clientes nos momentos mais complicados. *“Cada vez que o telefone toca, eles não sabem se alguém que vai chorar a dizer eu tenho aqui uma pessoa ao meu lado que acabou de morrer, ou não sabem se é alguém que vai dizer olha, passou agora aqui um carro e partiu-me um vidro da cozinha com uma pedra que projetou. Eles têm que ter alguma capacidade de conseguirem entregar-se e colocar-se no lugar do outro, e por isso é que nós temos um call center interno, não externalizamos, este é um grande trunfo que nós queremos sempre ter para jogar, a proximidade e entrega ao cliente”* (entrevista 2, 2021).

A seguradora partilha ainda com o Grupo Ageas Portugal, o desejo de promover uma perceção que assenta na solidez financeira da empresa, questão relevante no que diz respeito à relação de confiança que pretendem desenvolver com os *stakeholders*. Para além destes objetivos, a Zurich pretende ser conhecida como pioneira no lançamento de produtos. Por fim, manifesta o desejo de que os clientes reconheçam a sua capacidade de se adaptar às suas diferentes necessidades, disponibilizando processos totalmente digitais, mas mantendo os mais tradicionais como o papel ou o atendimento por chamada telefónica.

Face à falta de literacia financeira e a existência de dúvidas no que diz respeito aos produtos, é de destacar a aposta no “Mundo Z”, um *hub* de conteúdos que condensa *posts* informativos sobre os mais diversos assuntos. *“Mas a determinada altura da nossa evolução de comunicação da Zurich sentimos que tínhamos muito conhecimento para partilhar, e do lado de mercado há muita muitas dúvidas em relação aos seguros – o que comprar, como comprar – e nós sentimos necessidade de criar um hub de conteúdos. Um hub de conteúdos é centralizar ali o conhecimento que nós queremos partilhar, alguns temas são mais relacionados com os nossos produtos, outros são mais relacionados com poupança, proteção, bem-estar”* (entrevista 2, 2021).

A inovação e tecnologia surge, tal como nas outras seguradoras, simultaneamente como uma perceção que pretendem promover na mente dos *stakeholders*, e como um aspeto de diferenciação perante as mesmas. *“Temos muita inovação e tecnologia. Os seguros estão com uma transformação digital brutal, por isso estamos muito nesta onda, conveniência, temos uma aplicação, os clientes podem ver tudo no telemóvel, os seus seguros, se já pagou se não pagou (ZURICH4U)”* (entrevista 2, 2021).

Para além disso, a entrevistada B considera que a ligação emocional com o cliente é o principal aspeto que distingue a Zurich das demais seguradoras. *“Nós no ano passado fomos reconhecidos como a 2ª seguradora com maior ligação emocional com o cliente em 2020 e ficamos muito satisfeitos. Nós tentamos fazer isto com muita proximidade e entrega ao cliente”* (entrevista 2, 2021).

No que concerne ao posicionamento, e na opinião da entrevistada, evidencia-se a existência de um posicionamento único, que orienta todas as comunicações, sejam de natureza comercial ou institucional, e cuja construção é feita de forma integrada. *“Mas eu acho que este posicionamento único, independentemente de ter como base as Relações Públicas, eu acho que tem é uma coisa que integra”* (entrevista 2, 2021).

De acordo com a entrevistada B, a Zurich conduziu uma atualização da marca e do seu posicionamento no ano passado. “*O ano passado por exemplo, lançamos uma nova marca, quando eu digo uma nova marca é numa nova cor, um logotipo mais moderno e jovem, novos slogans, novos anúncios. Cá em Portugal já estão nas nossas redes sociais e site. Mas sentimos essa necessidade de, vamos se calhar tornar a marca mais jovem, mais atrativa, com 150 anos é possível. E fizemos esse posicionamento. E esse posicionamento não foi só um posicionamento de marca, foi um posicionamento de storytelling. O que é que nós queremos dizer aos clientes, e como queremos ser percebidos.*”

No que diz respeito ao “posicionamento de marca” que a entrevistada refere, depreende-se a alusão a uma prática associada maioritariamente ao Marketing, o *branding*. Não obstante, a entrevistada continua por referir um “posicionamento de *storytelling*”, relacionado com o discurso e com a gestão da perceção. Depreende-se, pois, que esta perspetiva vai ao encontro da definição de James⁵² (2014) no que diz respeito ao posicionamento intencional em Relações Públicas, com ênfase no discurso.

4.3. Análise comparativa

Após a apresentação dos resultados de cada empresa, torna-se relevante proceder à fase comparativa deste estudo, cruzando os resultados individuais de cada entrevista e a análise aos *websites* institucionais das quatro seguradoras.

Numa primeira instância, depreende-se que as Relações Públicas na Fidelidade e no Grupo Ageas Portugal assumem um papel mais proeminente na organização, face à Zurich e Liberty Seguros. A diferença assenta no modelo de gestão que vigora nas quatro organizações – se por um lado as duas primeiras apostam em Portugal como um dos seus principais mercados, as duas últimas constituem filiais de grupos sediados noutros países, aspeto já notório na estrutura⁵³ dos *websites*, e que se traduz em diferentes necessidades

⁵² “In almost half of the case studies I was analyzing, and in almost all of my interviews with senior practitioners, the word “positioning” kept appearing. In the main, these people were not referring to marketing concepts of differentiating one product from another. They were referring to the way they wanted people to think about something such as a place, an idea, a person, a process, a project, a behavior and so on.” (James, 2014, p. 1)

⁵³ Ver páginas 88 e 89. A estrutura dos *websites* da Zurich e da Liberty, denota um foco nos produtos, uma vez que, tal como a entrevistada B explica, embora sejam seguidas as diretrizes a nível institucional, existe autonomia para desenvolver produtos específicos para o mercado português. Este facto explica a escassez das informações institucionais, que se encontram nos *websites* dos grupos mãe.

no que diz respeito às Relações Públicas. Neste sentido, se na Fidelidade e no Grupo Ageas Portugal os profissionais de comunicação são responsáveis pela construção e desenvolvimento da **estratégia de comunicação**, na Zurich e na Liberty são responsáveis pela implementação da estratégia definida pelo grupo mãe.

Ainda assim, é possível verificar que, de modo geral, todas as organizações recorrem a práticas de **análise da envolvente**, que apoiam e informam a atuação das mesmas. As percepções, preocupações e expectativas dos vários *stakeholders* face às seguradoras são uma fonte de informação muito valorizada pelas quatro, com impacto real na forma como é feita a comunicação e como é conduzido o negócio. Esta preocupação comprova-se através da aposta na prevenção, no esclarecimento de dúvidas acerca dos produtos e aposta no desenvolvimento da literacia financeira, exemplos de esforços que as quatro seguradoras empreendem. Não obstante, é de notar que a intervenção e influência das Relações Públicas na estratégia de negócio apenas se verifica na Fidelidade e no Grupo Ageas Portugal, uma vez que nas restantes seguradoras não contribuem a este nível.

A complexidade dos seguros é um dos inúmeros desafios que a comunicação das organizações deste setor enfrenta. Por esse motivo, as quatro seguradoras inquiridas afirmam que a clareza é um dos mais importantes critérios na **construção do discurso** inerente às diferentes ações de comunicação, de forma a evitar conteúdos que suscitem dúvidas. Mas mais do que assegurar uma comunicação clara, os entrevistados enfatizam igualmente a importância de assegurar uma comunicação verdadeira.

Neste seguimento, verifica-se que a coerência é também um dos critérios mais valorizados pelos profissionais de comunicação de todas as organizações. Os entrevistados referem a importância da coerência a vários níveis: coerência com a identidade da organização e seu posicionamento, coerência entre o discurso e as ações, e coerência entre o conteúdo das mensagens e o seu tom ao longo do tempo. Trata-se de um atributo indispensável para as quatro organizações, enaltecendo a transparência, legitimidade e credibilidade como estando no núcleo do negócio.

A análise aos *websites* permitiu identificar as narrativas promovidas pelas seguradoras, que denotam, de modo geral, ideais assentes na proximidade, acompanhamento ao longo da vida, companheirismo e preocupação com os *stakeholders* e a sociedade. As entrevistas realizadas corroboraram esta observação, já que, na dimensão da **percepção**, conclui-se que a proximidade e a confiança, são ideais que todas as seguradoras

pretendem ver associadas a si, às quais acresce a inovação e tecnologia, grande tendência no setor segurador.

Com isto em mente, conclui-se que as seguradoras apresentam uma comunicação adaptada aos constrangimentos associados ao setor. Se outrora as seguradoras eram encaradas como negócios focados no lucro, atualmente trabalham no sentido de serem reconhecidas como entidades atenciosas e dedicadas, que zelam pela segurança e o bem-estar das pessoas, assim como pelo desenvolvimento da sociedade, que se traduz numa comunicação focada nestes aspetos. Assim sendo, as mensagens disseminadas apresentam frequentemente um teor emocional e empático, com o objetivo de se relacionarem com os públicos e integrar as suas preocupações e expetativas.

De acordo com os entrevistados, a principal estratégia para a **construção das perceções** desejadas passa por assegurar uma experiência do cliente de excelência, seja no momento do sinistro, através de um acompanhamento durante e após o mesmo, ou através de regalias e ofertas. Os entrevistados referem ainda que a atitude da empresa e a sua intervenção na sociedade também funcionam como ganchos que permitem construir uma perceção positiva, através do desenvolvimento da literacia financeira ou políticas de Responsabilidade Social. Mais especificamente, a Fidelidade refere ainda a aposta na prevenção como um dos eixos que permite materializar a perceção desejada de proximidade, assim como a máxima que exibem “para que a vida não pare”. Já o Grupo Ageas Portugal, recorre a patrocínios e parcerias ao nível da cultura, tecnologia e sustentabilidade para cimentar a perceção desejada de proteção, proximidade e inovação e tecnologia e aumentar a sua notoriedade.

Mais do que perceções desejadas, os **aspetos de diferenciação** referem-se a características que as organizações já possuem e que as distinguem das demais. Neste sentido, as quatro seguradoras destacam diferentes características.

No caso da Fidelidade, esta evidencia a sua história, resiliência e reputação como os principais fatores distintivos. Já a Zurich aponta a sua ligação emocional com os clientes como o principal fator que a distingue. Por sua vez, o Grupo Ageas Portugal, orgulha-se da sua identidade visual disruptiva face à concorrência. A seguradora destaca ainda a sua estratégia de negócio multimarca e o ambiente de trabalho que promove como fatores distintivos. A Liberty destaca principalmente a confiança nos colaboradores e o ambiente de trabalho promovido como um fator diferenciador. Por outro lado, é possível identificar

uma forte aposta na digitalização, fator distintivo face às restantes seguradoras, que se comprova pela disponibilização do atendimento por *Whatsapp* no *website*, e pelos recentes avanços para uma organização 100% digital com base na *cloud*, em que os colaboradores passam a estar em teletrabalho permanentemente (Observador, 2021).

De modo geral, conclui-se que as seguradoras consideram não existir uma diferenciação entre as suas ofertas e as da concorrência, chegando uma entrevistada a afirmar que, após o lançamento de novas soluções, “*as outras seguradoras vêm atrás da onda*” (entrevista 2, 2021). De facto, quando inquiridas sobre os aspetos que as distinguem, é possível verificar que é dada ênfase a aspetos intangíveis, como é o caso da ligação emocional, reputação e ambiente de trabalho.

Esta observação permite-nos desde já concluir a importância das Relações Públicas neste contexto, sendo estas responsáveis pela construção de motivos fortes pelos quais os públicos devem escolher uma seguradora em detrimento da outra. Desta forma, reitera-se a relevância de incluir as Relações Públicas no processo de desenvolvimento do posicionamento nas organizações.

Nesta categoria, é de notar que a maioria dos entrevistados volta a referir características previamente mencionadas quando questionados sobre as perceções que pretendem atingir. O Grupo Ageas Portugal e a Fidelidade, por exemplo, revelam que a sua intervenção na sociedade constitui também um dos grandes fatores de distinção face à concorrência. Por outro lado, a inovação e tecnologia, surge simultaneamente como algo a que as seguradoras pretendem ser associadas, e como algo que consideram diferenciá-las das restantes, como revelam a Zurich e o Grupo Ageas Portugal.

De acordo com a análise às entrevistas, verificou-se que os entrevistados mencionam o **posicionamento** de forma indiscriminada. Na maior parte das vezes, este posicionamento referia-se a aspetos específicos aos quais as organizações gostariam de ser associadas, tal como se constata nas seguintes citações:

“uma das dimensões estratégicas que o grupo tem é de facto a componente da sustentabilidade e do impacto social, que depois as marcas de alguma forma têm que dar vida a este posicionamento, porque não é só o grupo enquanto grupo que o consegue fazer” (entrevista 1, 2021); *“foi um posicionamento de storytelling. O que é que nós queremos dizer aos clientes, e como queremos ser percebidos”* (entrevista 2, 2021);

“que é um posicionamento cada vez mais alicerçado em estratégias de inovação, muita digitalização, e somos cada vez mais coerentes com esse lado mais moderno da maneira de entender o que é uma seguradora” (entrevista 3, 2021);

Não obstante, todos os entrevistados referem um posicionamento integrado, único e transversal à seguradora. Na sua perspetiva, isto significa que existe um posicionamento construído numa lógica de “chapéu” de topo, que é coerente com a sua identidade e que é espelhado em todas as comunicações, sejam elas comerciais ou institucionais.

“Portanto é definido um posicionamento global, mensagens transversais, e que depois as marcas aplicam na sua linha editorial” (entrevista 1, 2021).

“Mas eu acho que este posicionamento único, independentemente de ter como base as RP, eu acho que tem é uma coisa que integra, (...) mas este posicionamento único, é impossível nós, imagine, passamos isto num artigo de opinião do CEO, mas depois a comunicação de produto é completamente diferente, não faz sentido. Isso era se as equipas trabalhassem de forma muito isolada, o que não é o caso. Claro que também fazemos a nossa comunicação de produto, mas até nesta comunicação de venda pura e dura, até nessa nós tentamos sempre que aqueles valores e causas estejam sempre associadas” (entrevista 2, 2021).

“Essa questão é uma questão importantíssima, e de facto nós estamos a falar de Fidelidade, mas os nossos códigos de comunicação são absolutamente coerentes com aquilo que é o nosso posicionamento e estratégia do ponto de vista institucional”; “há um layer de comunicação que tem a ver com o posicionamento, com aquilo que são os elementos mais identitários de marca, os territórios de comunicação que ocupamos, os territórios de patrocínio, a nossa política de Responsabilidade Social, que é alinhada centralmente de Lisboa” (entrevista 3, 2021).

“Eu acho que tem que haver sempre coerência, porque estamos a falar da mesma companhia. Eu não posso posicionar-me (eu enquanto comunicação, não eu enquanto pessoa), de uma maneira, e depois a estratégia de Marketing ser uma coisa completamente diferente” (entrevista 4, 2021).

Tal como foi visto anteriormente, depreende-se que as Relações Públicas têm um papel na construção deste posicionamento em duas das seguradoras estudadas. Ainda assim, nas organizações em que localmente os profissionais não exercem funções ao nível da

conceção da estratégia, é possível depreender que o seu trabalho contribui para a materialização de um posicionamento de Relações Públicas, com a ressalva de que este é construído pelos grupos mãe, que se situam fora do âmbito da presente investigação. Todo o trabalho que realizam para o mercado português, tal como a construção de relações benéficas, análise da envolvente e implementação de ações de comunicação específicas, contribuem para veicular um posicionamento já definido.

Assim sendo, depreende-se que a Fidelidade procura projetar um posicionamento assente numa marca humana, leal, sensível e com uma forte intervenção na sociedade. O posicionamento do Grupo Ageas Portugal reflete uma marca que se distancia do conservadorismo associado ao setor, associando-se a diversas causas que lhe permitem proporcionar experiências emocionais aos clientes. A Liberty Seguros procura afirmar-se como uma seguradora confiável e próxima, enfatizando uma atuação íntegra e correta, e com uma crescente aposta na digitalização. Por fim, a Zurich privilegia um posicionamento assente na proximidade, entrega e ligação emocional com os clientes.

Notas conclusivas

Numa sociedade em constante evolução, cada vez mais sensível a questões relacionadas com a saúde, ambiente e ética (Tench, 2017, p. 93), as organizações passam a ter uma consciência acrescida do seu papel como agentes de mudança social, e de que não podem ficar alheias aos contextos que influenciam a sua atuação (Kramer & Pfitzer, 2016, p. 82).

Com a gradual evolução das Relações Públicas, assistimos à emergência de uma função estratégica, que não se limita à intervenção tática, mas assume um papel de relevo através das suas atividades de análise da envolvente e recolha de informação útil no aconselhamento à gestão de topo, assim como no desenvolvimento de relações benéficas entre a organização e os seus *stakeholders*. Nesta perspetiva, as Relações Públicas tornam-se cada vez mais indispensáveis, não só para as entidades públicas e sem fins lucrativos, às quais estão tradicionalmente associadas (Gregory, 2012, p. 61), mas também para as grandes corporações.

O presente trabalho de investigação visou contribuir para o desenvolvimento do posicionamento numa perspetiva de Relações Públicas. Assumindo o posicionamento como uma construção da realidade de carácter intencional, que se materializa através do discurso e tem o intuito de alcançar objetivos, estando condicionado às forças da envolvente (James, 2014, p. 89), depende-se a sua relevância como ferramenta que permite dar resposta aos desafios que se colocam, através da ação das Relações Públicas.

Desta feita, em resposta à questão de partida “*É possível identificar um posicionamento de Relações Públicas nas organizações do setor dos seguros?*”, conclui-se que é possível verificar este fenómeno, uma vez que as organizações em estudo demonstraram recorrer às Relações Públicas para se posicionarem. Ademais, foi possível evidenciar uma preocupação ao nível da acomodação das visões dos públicos e constrangimentos da envolvente, assim como a implementação de esforços estratégicos de comunicação, com vista à promoção de perceções e formas de pensar em conformidade com os objetivos que pretendem atingir.

A presente investigação propôs-se também a (1) comprovar a relevância da aplicação do conceito de posicionamento no domínio das Relações Públicas, (2) identificar o papel das Relações Públicas neste processo, (3) comparar o posicionamento estratégico de várias

empresas do setor segurador e (4) apresentar uma investigação que contribua para o desenvolvimento do tema no campo das Relações Públicas.

Nesta senda, considera-se que o primeiro objetivo de investigação foi atingido, uma vez que os resultados obtidos demonstraram que as Relações Públicas assumem um papel na construção e desenvolvimento do posicionamento nas organizações estudadas, comprovando a relevância do seu enquadramento teórico nesta perspetiva.

Contudo, é de notar que este fenómeno se observa a níveis diferentes nas quatro organizações. Numa primeira instância, foi possível verificar que, na Fidelidade e Grupo Ageas Portugal, as Relações Públicas estão em contacto direto com a gestão de topo, contribuindo com informações que permitem adaptar a estratégia de negócio às perceções e expectativas dos *stakeholders*. Por conseguinte, as Relações Públicas nestas seguradoras desempenham igualmente um papel na construção do posicionamento, atuando ao nível da conceção e implementação de iniciativas de comunicação com vista à promoção de formas de pensar alinhadas com os objetivos das organizações.

Por outro lado, na Liberty Seguros e Zurich, que constituem sucursais de grupos sediados noutros países (Estados Unidos da América e Suíça, respetivamente), as Relações Públicas intervêm ao nível da implementação, trabalhando a comunicação a nível nacional, que segue as diretrizes dos grupos mãe. Assim, embora não participem na conceção da estratégia, e, conseqüentemente, do posicionamento, assumem um papel relevante na materialização dos objetivos definidos pelos grupos que integram. As Relações Públicas são responsáveis por dar vida a este posicionamento, dando a conhecer, através de programas de comunicação adaptados ou específicos para o mercado português, a forma como as organizações pretendem ser percecionadas e os valores que defendem. Assume-se que as sedes das seguradoras supramencionadas integram equipas de comunicação que participam de forma mais proeminente na construção da estratégia ao nível corporativo, facto que se encontra fora do âmbito do presente trabalho, e que não nos permite, por isso, tirar conclusões.

Cumpra-se, assim, o segundo objetivo de investigação, ao demonstrar que o papel das Relações Públicas difere face ao modelo de gestão vigente nas organizações, mas verificando-se sempre a sua influência no desenvolvimento de um posicionamento favorável. Por sua vez, a comparação do posicionamento das seguradoras em estudo, que

se prevê no terceiro objetivo, traduz-se na análise comparativa apresentada na página 110, que permitiu identificar, apesar das diferentes apostas estratégicas, uma lógica conjunta de setor muito clara, e sobretudo alinhada com as tendências do mesmo⁵⁴. Concluiu-se que as seguradoras privilegiam um posicionamento assente em valores de proximidade, proteção, confiança e acompanhamento em todos os momentos da vida, manifestando uma preocupação com o bem-estar dos clientes, bem como com o desenvolvimento da sociedade.

A análise PEST realizada permitiu compreender o estado atual do setor e as suas tendências. Neste contexto, o impacto da crise sanitária é incontornável, tendo resultado numa quebra do mercado, mas também num reforço do papel do setor na sociedade. A procura pela proteção na área da saúde registou um aumento, tendo constituído uma vantagem para as seguradoras que têm vindo a apostar cada vez mais neste tipo de produtos, tal como referem o Grupo Ageas Portugal e a Fidelidade⁵⁵.

Numa altura marcada pela incerteza, nunca o posicionamento das seguradoras fez tanto sentido, tornando-se a solidariedade, empatia e proximidade imperativas. As seguradoras demonstraram estar à altura do compromisso a que se propuseram, considerando os esforços empreendidos na adaptação e desenvolvimento de novos serviços, úteis em fase de confinamento, e também numa maior flexibilização no que diz respeito às coberturas e pagamento dos prémios, procurando amenizar o impacto da pandemia nas famílias. Também ao nível da comunicação, foi possível verificar um investimento em iniciativas que enfatizam mensagens de esperança e conforto, ou que refletem o contributo das seguradoras perante a situação de pandemia, tal como se verifica pela iniciativa Liberty Stories⁵⁶.

A transformação digital, inerente à sociedade contemporânea e que ganha tração face a esta conjuntura, é também tema para o qual as organizações deste setor estão consciencializadas e têm vindo a acompanhar. A inovação e tecnologia constituem aspetos aos quais as seguradoras procuram ser associadas, sendo possível verificar uma crescente aposta neste campo.

⁵⁴ Ver apêndice 6.

⁵⁵ Ver apêndices 7 e 9, respetivamente.

⁵⁶ Ver página 88.

O setor segurador surge tradicionalmente associado a noções pouco atrativas, como é o caso das burocracias, complexidade dos produtos, e uma percepção do custo dos seguros como uma despesa supérflua (Norinha, 2019a, 2019d). Contudo, de acordo com o estudo ECSI (2021), o setor encontra-se favoravelmente posicionado no 2º lugar no índice de satisfação no mercado português, com índices de imagem, qualidade apercebida e confiança elevados, o que parece indicar que os esforços de comunicação estratégica empreendidos pelas seguradoras se têm revelado frutíferos, tornando-se a indústria seguradora cada vez mais dinâmica e reconhecida.

À luz da teoria do posicionamento, poderíamos argumentar que o setor segurador tem vindo a mover-se no sentido de assumir uma posição mais favorável ao alcance dos seus objetivos. As seguradoras têm demonstrado uma grande aposta no afastamento de uma imagem tradicionalmente negativa, verificando-se uma preocupação cada vez maior em promover percepções assentes na proximidade, confiança e acompanhamento em todos os momentos da vida, aliada a causas com impacto social.

O elemento que permite veicular estas ideias e promover os significados pretendidos é o discurso, construído de forma criteriosa pelos profissionais das quatro seguradoras. Constata-se que são conhecidos os principais estigmas associados ao setor, e que as mensagens são elaboradas por estes profissionais de forma a combater estas mesmas noções. Assim, privilegia-se um discurso claro, verdadeiro, simples, coerente, relevante e empático, que procura transmitir esta ideia de proximidade, proteção e confiança transversal a todas as organizações. A análise aos *websites* institucionais permitiu identificar algumas destas narrativas, tendo-se confirmado, nas entrevistas, a intenção de promover imagens alinhadas com estes ideais.

No entanto, para garantir a manutenção deste capital imaterial, não basta comunicar, é preciso agir. Um posicionamento bem-sucedido engloba um trabalho e compromisso ao nível da atuação das organizações. As suas apostas estratégicas, as causas que decidem apoiar, as parcerias que celebram e as suas atitudes perante os públicos e a sociedade, contribuem para a afirmação do posicionamento destas seguradoras e construção de percepções positivas e alinhadas com os seus objetivos.

Neste sentido, foi possível observar que todas as seguradoras empreendem estratégias a este nível, pelo que se depreende a relevância dos intangíveis. Num mesmo setor, em que as organizações oferecem produtos muito semelhantes para satisfazer as várias

necessidades dos consumidores, o desenvolvimento deste capital imaterial é o que lhes permite diferenciar-se perante a concorrência. As organizações alvo deste estudo, demonstram estar conscientes da importância de se destacarem com base nos intangíveis, reconhecendo que a nível de produto não existe uma diferenciação significativa face aos seus concorrentes. É por isso de notar os esforços que estas seguradoras têm vindo a desenvolver neste sentido, procurando associar-se a várias causas que lhes permitem distinguir-se face à concorrência, e simultaneamente robustecer a sua legitimidade, reputação e *brand awareness*, através do importante contributo das Relações Públicas.

No que diz respeito ao posicionamento, constatou-se que se trata de um conceito utilizado de forma ambígua no contexto profissional, referindo-se, ora ao posicionamento global da empresa, ora à posição da mesma face a um qualquer tema ou assunto. Ainda assim, a interpretação dos resultados demonstra que, em muitos dos casos, o entendimento dos entrevistados relativamente ao posicionamento, vai ao encontro da definição de James (2014), indo mais além das conceções de Marketing e referindo-se à forma como as organizações pretendem ser percebidas e o que pretendem dizer. Adicionalmente, a dimensão dos direitos e deveres destacada por James (2014), reflete-se na preocupação de construir legitimidade para assumir tais posições, tal como se constata pela relevância atribuída à coerência entre o discurso e as ações das organizações.

O Grupo Ageas Portugal surge como caso paradigmático, ao revelar que o seu posicionamento de marca, desde a construção à implementação, é da competência dos profissionais de Relações Públicas. Da mesma forma, a Fidelidade apresenta também evidências de que as Relações Públicas assumem um papel no desenvolvimento do posicionamento na sua génese. Reafirma-se, pois, a relevância de enquadrar o posicionamento na área das Relações Públicas, tornando-se as abordagens baseadas no Marketing insuficientes.

Através da investigação empírica, foi possível concluir que as Relações Públicas constituem uma área desenvolvida e reconhecida pelo seu valor nas seguradoras estudadas. Em três das quatro organizações, as Relações Públicas surgem como uma atividade autónoma e independente do Marketing, assumindo, em duas delas, um papel estratégico com acesso à gestão de topo. Não obstante, verifica-se, em todas as organizações, um esforço de coordenação da comunicação, a fim de promover e potenciar os resultados obtidos.

Em suma, evidencia-se a relevância de adotar um posicionamento adaptado às expectativas dos *stakeholders* e constrangimentos da sociedade, constituindo um ponto de partida que orienta as posições discursivas assumidas pelas organizações (Berger, 1999, p. 195), e guiando as suas ações e comportamentos de forma legítima e ética. Em última instância, o objetivo é promover formas de pensar congruentes com a organização, favoráveis ao alcance das metas desejadas (James, 2014, p. 15).

Neste contexto, sugere-se a participação do Relações Públicas, no seu papel de estratega, na construção do posicionamento ao nível corporativo. Com o seu papel de *boundary-spanning* e acesso à gestão de topo, as Relações Públicas encontram-se posicionadas favoravelmente para coordenar este processo, garantindo, adicionalmente, que não existe um foco exclusivo nos clientes, mas sim em todos os *stakeholders* dos quais dependem as organizações (Wood, 2017, p. 505).

Além de construir o posicionamento, as Relações Públicas devem assegurar a sua materialização e manutenção perante os *stakeholders*, através da implementação de iniciativas de comunicação, com um olhar atento às evoluções necessárias face aos contextos em mutação. Constituindo uma força crítica nas organizações, espera-se que as Relações Públicas garantam a coerência entre as mensagens disseminadas e os seus comportamentos, assim como o alinhamento do posicionamento nas comunicações de caráter comercial.

O mérito do trabalho de James (2014) assenta no enquadramento do conceito numa perspetiva de Relações Públicas, que permite explicar as nuances de uma prática amplamente utilizada, mas pouco estudada e compreendida, facto que também se justifica considerando o desfasamento entre a academia e o contexto profissional. Considera-se que o presente estudo constitui um relevante contributo para as Relações Públicas, ao reforçar e aprofundar a área de estudo do posicionamento, e comprovando a potencial aplicação deste enquadramento em contextos mais abrangentes, como é o caso do setor segurador. Ao mesmo tempo, permite perceber como é que as organizações deste setor se posicionam na sociedade, e qual tem sido a influência das Relações Públicas neste processo.

Uma abordagem assente no posicionamento permite informar a prática de Relações Públicas quanto à melhor forma de posicionar as organizações, partes integrantes de um

sistema social complexo e desafiante. Permite, da mesma forma, identificar as possíveis ameaças à manutenção do posicionamento, motivando, em última instância, uma visão das Relações Públicas cada vez mais estratégica.

Limitações e recomendações para investigações futuras

Em primeiro lugar, considera-se que o facto de o posicionamento se tratar de um tema pouco explorado a nível teórico, em particular no domínio das Relações Públicas, constitui uma das maiores limitações da presente investigação. Neste ponto, o trabalho de Melanie James revelou-se fundamental. Além disso, acresce o facto de o posicionamento se tratar de um conceito com relevância no domínio do Marketing, o que dificultou a definição clara das fronteiras que separam ambas as perspetivas.

Apesar do mérito e valor que o seu trabalho aporta, a revisão e análise dos textos de Melanie James suscitou-nos diversas questões. James (2014) foca-se nas posições discursivas assumidas perante assuntos diversificados, tendo concentrado os seus estudos em campanhas de comunicação e situações específicas, como é o caso do estudo das posições adotadas pelos diferentes partidos australianos face ao problema das emissões de carbono (Wise & James, 2013), ou face à privatização da eletricidade durante a eleição de 2015 num dos estados da Austrália (James & Sengul, 2016). Numa perspetiva organizacional, os exemplos aos quais recorre na sua obra, prendem-se com uma empresa que pretende posicionar-se como tendo o direito de cobrar aos leitores por notícias que outrora eram gratuitas (James, 2014, p. 44), ou um hospital que pretende posicionar a sua unidade de maternidade como credível e confiável (James, 2014, p. 114).

No nosso entendimento, estas posições discursivas tal como a autora maioritariamente estuda, situam-se na base da pirâmide organizacional, constituindo uma forma de gestão de *issues*, pelo que o posicionamento de topo ao nível corporativo, tal como se entende na presente dissertação, deve guiar as mesmas. Em última instância, as posições discursivas, que têm um carácter dinâmico e mutável, não devem ir contra o posicionamento da organização, uma vez que a defesa de determinados interesses ou ideologias pode ter implicações na identidade e reputação das mesmas (Motion *et al.*, 2013, p. 67). Entendemos, pois, que as posições discursivas assumidas ajudam a materializar o posicionamento desejado e contribuem para o alcance de uma mesma

missão geral, dando a conhecer a essência das organizações e as visões da realidade que pretendem promover junto dos *stakeholders*.

Posto isto, o caminho selecionado para esta investigação foi suscitando várias dúvidas, o que nos levou a questionar a sua validade. Não obstante, e após concluída a investigação, o que aqui se apresenta constitui uma leitura do enquadramento teórico proposto por James, através de um novo ângulo que complementa a sua visão do fenómeno, focando-se no estudo do posicionamento das organizações do setor segurador numa perspetiva geral, face à necessidade de colmatar as perceções outrora vigentes no que diz respeito ao setor. Assim, analisa-se um posicionamento que antecede e orienta a atuação das organizações e as posições discursivas que adota, construído de forma intencional pelas mesmas com o auxílio das Relações Públicas, integrando, simultaneamente, os *inputs* da envolvente, com vista ao alcance dos objetivos pretendidos.

Conclui-se que o posicionamento é um conceito abrangente e complexo, que não se limita à questão da retórica, pelo que se denota uma necessidade de alargar as metodologias até então aplicadas no estudo do mesmo. Ainda assim, considerando a relevância do discurso no enquadramento teórico explanado na presente dissertação, uma outra limitação deste estudo passa pela falta de uma análise discursiva mais aprofundada a diferentes materiais de comunicação dos casos analisados, como é o caso das narrativas apresentadas nos *websites*. Esta análise teria permitido reforçar os resultados obtidos e escrutinar os significados promovidos pelas organizações.

Outra das limitações verificadas prendeu-se com a dificuldade na marcação das respetivas entrevistas, e, em alguns casos, conseguir contactar os profissionais em questão, o que se traduziu numa alteração de última hora no que diz respeito a uma das seguradoras inicialmente considerada. A metodologia de investigação selecionada, assente numa tipologia qualitativa, que, por defeito, resulta num grande volume de informação, exige um período mais alargado de tempo e recursos, o que, face aos constrangimentos impostos à realização do presente trabalho, não se tornaria viável.

O presente estudo não é representativo da realidade portuguesa, uma vez que abrange apenas quatro seguradoras a operar em Portugal, embora juntas possuam quase 50% de quota do mercado português. Ainda assim, considera-se que é possível extrapolar alguns dos resultados genéricos no que diz respeito ao setor, nomeadamente no que se refere à

forma como as seguradoras se posicionam perante os públicos, numa lógica de proximidade e parceria, rompendo com as conceções tradicionais associadas ao setor.

Considera-se, igualmente, que a presente investigação beneficiaria de uma análise às redes sociais das organizações em questão, permitindo recolher *insights* adicionais, já que estas plataformas requerem uma atualização mais frequente e imediata, que em alguns casos não se verifica nos *websites*.

Em futuras investigações, sugere-se o alargamento da investigação a diferentes realidades e setores, e a um maior número de organizações, focado nas suas sedes, onde as Relações Públicas têm oportunidade de desenvolver todo o seu potencial estratégico. Ainda assim, seria interessante estudar e aprofundar, em organizações que constituem sucursais, a autonomia das Relações Públicas e o seu papel no que diz respeito à construção de posições discursivas relacionadas com questões específicas do mercado em que operam.

Uma vez que este estudo apresenta uma visão do posicionamento na perspetiva das organizações, evidencia-se uma oportunidade de investigação no que diz respeito à forma como este posicionamento é realmente percebido pelos públicos-alvo, culminando numa proposta de melhorias a aplicar.

Referências Bibliográficas

- Ageas Seguros (2020). *Sobre a Ageas Seguros: Informação Institucional*. Recuperado de: <https://www.ageas.pt/particulares/sobre-a-ageas-seguros/informacao-institucional/#ageasseguros>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Ageeva, E., Melewar, T. C., Foroudi, P. & Dennis, C. (2019). Cues adopted by consumers in examining corporate website favorability: An empirical study of financial institutions in the UK and Russia. *Journal of Business Research*, 98, 15-32. <https://doi.org/gb9w>
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [Consultado em julho 5, 2020]
- Argenti, A. P., Howel, R. A. & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *Mit Sloan Management Review*, 83-89.
- Associação Portuguesa de Seguradores (2019). *Seguros em Portugal: Panorama do mercado segurador 18/19*. Recuperado de: https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/numeros/SegurosEmPortugal2018-19_PT.pdf?ver=2019-10-29-121317-437 [Consultado em maio 25, 2021]
- Associação Portuguesa de Seguradores (2020a). Entrevista: O setor que tem a felicidade de lidar com saúde, educação, poupanças, reformas e tudo o que é realmente importante para a vida das pessoas. *Seguros & Cidadania*, pp. 15-21. https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/publicacoes/RevistaAPS06_PT.pdf?ver=2020-12-04-093526-393
- Associação Portuguesa de Seguradores (2020b). *Resultados do European Customer Satisfaction Index – Portugal 2019: Seguradoras com o melhor índice de satisfação do cliente no Setor Financeiro*. Recuperado de: <https://www.apseguradores.pt/pt/comunica%C3%A7%C3%A3o/not%C3%ADcias/2020/articleid/145/resultados-do-european-customer-satisfaction-index-%E2%80%93-portugal-2019-seguradoras-com-o-melhor-%C3%ADndice-de-satisfaca%C3%A7%C3%A3o-do-cliente-no-setor-financeiro>. [Consultado em dezembro 23, 2020]

Associação Portuguesa de Seguradores (2020c). *53% dos portugueses não têm capacidade financeira de poupar para a reforma*. Recuperado de: <https://www.apseguradores.pt/pt/comunica%C3%A7%C3%A3o/not%C3%ADcias/2020/articleid/178/53-dos-portugueses-n%C3%A3o-t%C3%AAm-capacidade-financeira-de-poupar-para-a-reforma> [Consultado em abril 20, 2021]

Associação Portuguesa de Seguradores (2021a). *Resultados do European Customer Satisfaction Index – Portugal 2020: Portugueses reforçam a confiança nas empresas seguradoras*. Recuperado de: <https://www.apseguradores.pt/pt/comunica%C3%A7%C3%A3o/not%C3%ADcias/2021/articleid/234/resultados-do-european-customer-satisfaction-index-%E2%80%93-portugal-2020-portugueses-refor%C3%A7am-a-confian%C3%A7a-nas-empresas%C2%A0seguradoras> [Consultado em março 20, 2021]

Associação Portuguesa de Seguradores (2021b). *Sobre a APS*. Recuperado de <https://www.apseguradores.pt/pt/quem-somos/sobre-a-aps> [Consultado em abril 20, 2021]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2020). *Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/725941E6-3B61-4F16-AD96-C4CBCA43EAE2/0/RSSF2019_UV.pdf. [Consultado em abril 26, 2021]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2021a). *Prémios de Seguro Directo da Atividade Seguradora*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/PSDAS_2020_VF%20-%201901.pdf [Consultado em maio 26, 2021]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d). *Produção de seguro direto em Portugal por ramos - Mercado*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/evolucao_premios/evolucao_premios.htm [Consultado em abril 20, 2021]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d). *Produção de Seguro Direto do Mercado - Atividade em Portugal*. Recuperado de:

https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado_portugal.htm [Consultado em abril 20, 2021]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d.). *Contrato de seguro*. Recuperado de: <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/E527B387-8D5D-4701-8143-EF1EF088CC56.htm>. [Consultado em dezembro 23, 2020]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d.). *Guia de Seguros e Fundos de pensões*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/A4D9BDC3-9FAB-44D6-9DC9-8FB7F4F1489D/0/GuiaSeguros_ASF.pdf [Consultado em dezembro 23, 2020]

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (s.d.). *Missão, Atribuições e Competências*. Recuperado de: <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/4BF1F468-F99E-40FD-A3CC-8A47F5C7F099.htm> [Consultado em maio 24, 2021]

Autoridade de Supervisão e Fundos de Pensões (2021b). *Painel de riscos do setor segurador*. Recuperado de: https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/68F3E1E3-0C63-45AC-B3EC-9714E3E8B838/0/PRiscos_Abr21.pdf [Consultado em maio 26, 2021]

Autoridade de Supervisão e Fundos de Pensões (s.d.). *Prémios de Seguro Direto e Montantes Geridos dos Fundos de Pensões - 2020 (Valores provisórios)*. Recuperado de: <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/DA71BD56-4146-4921-B862-1198BCD28B68.htm> [Consultado em dezembro 22, 2020]

Bailey, R. (2017). Media Relations. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 269-284). Harlow: Pearson Education Limited.

Berger, B. (1999). The Halcion affair: public relations and the construction of ideological world view. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 185-203.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.

- Bhurji, D. (2012). Skilling up for the future. In S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook For PR Professionals* (pp. 177-184). Chichester, West Sussex: Wiley.
- Bico, A. (2019). Gestão e tecnologia: Que futuro para os seguros. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Botan, C. & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Bourne, C. (2017). Public relations in the world of finance. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 413-424). Harlow: Pearson Education Limited.
- Boyd, J. (2000). Actional legitimation: no crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, 12, 341–353.
- Breakeveldt, S. (2019). Gestão e tecnologia: Que futuro para os seguros. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Brown, R. & Waddington, S. (2013). *Share This Too: More Social Media Solutions For PR Professionals*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Brown, R. (2009). *Public Relations and the Social Web: Using Social Media and Web 2.0 in communications*. London: Kogan Page Limited.
- Brown, R. (2010). Symmetry and its Critics: Antecedents, Prospects and Implications for Symmetry in a Postsymmetry Era. In R. L. Heath, (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relations* (pp. 277-290) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, R. (2013). Digital PR is dead: social goes mainstream. In R. Brown, S. Waddington. (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 3-9). Chichester, West Sussex: Wiley.

- Burch, D. (2013). The Shift to Conversation: Content, Context and Avoiding Cheap Talk. In R. Brown, S. Waddington. (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 11-19). Chichester, West Sussex: Wiley.
- Cambridge Dictionary (2020). *Advocacy*. Recuperado de: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/advocacy> [Consultado em janeiro 7, 2020]
- Cappel, J. J. & Huang, Z. (2007). A usability analysis of company websites. *The Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 117-123.
- Cavaleiro, D. (2018, junho 5). Liberty Portugal absorvida por Espanha. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/liberty-portugal-absorvida-por-espanha>
- Coombs, T. (2017). Crisis Public Relations Management. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 344-359). Harlow: Pearson Education Limited.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (4ª edição). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4ª edição). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cropp, F. & Pincus, J. D. (2001). The Mystery of Public Relations: Unraveling Its Past, Unmasking Its Future. In R. L. Heath, (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 189-203). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9ª edição). New Jersey, NJ: Pearson.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2ª edição). New York, NY: Routledge.
- Decreto-Lei n.º 1/2015*, de 6 de janeiro. Diário da República, Série I – N.º 3. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/1/2015/01/06/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 20-F/2020, de 12 de maio. Diário da República, 1º Suplemento, Série I – N.º 92. <https://dre.pt/home/-/dre/133491341/details/maximized>

Dholakia, R. R., Zhao, M., Dholakia, N., & Fortin, D. R. (2000). *Interactivity and revisits to websites: A theoretical framework*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.1748&rep=rep1&type=pdf>

Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122–136.

Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dühring, L. (2015). Lost in translation? On the disciplinary status of public relations. *Public Relations Inquiry*. 4(1), 5 –23. <https://doi.org/f9cq>

Earl, S. & Waddington, S. (2012) *Brand Anarchy: Managing Corporate Reputation*. London: Bloombury Publishing PLC.

ECO Seguros (2020a, fevereiro 4). *Ranking: As maiores seguradoras de Portugal em 2019*. *ECO Seguros*. <https://eco.sapo.pt/2020/02/04/contas-finais-producao-de-seguros-caiu-51-em-2019/>. [Consultado em dezembro 23, 2020]

ECO Seguros (2020b, julho 29). CFI considera Ageas Portugal como o grupo segurador do ano. *ECO Seguros*. <https://eco.sapo.pt/2020/07/29/cfi-considera-ageas-portugal-como-a-melhor-seguradora-do-ano/> [Consultado em dezembro 20, 2020]

ECO Seguros (2021a, março 10). Liberty, Zurich e Tranquilidade foram as melhores no Portal da Queixa em 2020. *ECO Seguros*: <https://eco.sapo.pt/2021/03/10/liberty-zurich-e-tranquilidade-foram-as-melhores-no-portal-da-queixa-em-2020/>

ECO Seguros (2021b, janeiro 19). Seguros 2020: Fidelidade reforça liderança em mercado recessivo. *ECO Seguros*. <https://eco.sapo.pt/2021/01/19/seguros-2020-fidelidade-reforca-lideranca-em-mercado-recessivo/>

- ECO Seguros (2021c, março 19). Governo prolonga moratória dos seguros até 30 de setembro. *ECO Seguros*. <https://eco.sapo.pt/2021/03/19/governo-prolonga-moratorias-dos-seguros-ate-30-de-setembro/>
- ECSI Portugal (2020). *Divulgação de Resultados*. Recuperado de http://www.ecsiportugal.pt/site/assets/files/1019/resultados_ecsi_2019.pdf. [Consultado em dezembro 23, 2020]
- ECSI Portugal (2021). *Divulgação de Resultados*. Recuperado de https://www.ecsiportugal.pt/site/assets/files/1019/resultados_ecsi_2020.pdf [Consultado em abril 8, 2020]
- EIOPA (2021). *About EIOPA*. Recuperado de https://www.eiopa.europa.eu/about_en [Consultado em maio 26, 2021]
- Escola Nacional de Seguros (2015). *Conceitos básicos de seguros* (12ª edição).
- Esser, F. & Vliegthart, R. (2017). Comparative Research Methods. In J. Matthes, C. S. Davis & R. F. Potter (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*. <https://doi.org/gb9v>
- Fawkes, J. (2001). What is Public Relations? In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 3-12). London: Routledge.
- Fernandes, F. (2019, março 28). Os seguros apostam na Economia do Envelhecimento. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/seguros/detalhe/os-seguros-apostam-na-economia-do-envelhecimento>
- Fidelidade (2021a). *Quem Somos*. Recuperado de: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/Paginas/Quem-Somos.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fidelidade (2021b). *História*. Recuperado de <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/QuemSomos/Paginas/Hist%C3%B3ria.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fidelidade (2021c). *Marcas do Grupo*. Recuperado de: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/NossaMarca/marca/Paginas/Marcas-do-grupo.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]

- Fidelidade (2021d). *A Nossa Marca*. Recuperado de: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/NossaMarca/Paginas/A-Nossa-Marca.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fidelidade (2021e). *Prémios*. Recuperado de: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/NossaMarca/marca/Paginas/Premios.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fidelidade (2021f). *Nós no mundo*. Recuperado de: <https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/QuemSomos/Paginas/Nosnomundo.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fidelidade Assistance (s.d). *Quem Somos*. Recuperado de: <https://www.fidelidade-assistance.pt/portuguese/WhoWeAre.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fidelidade Car Service (s.d). Recuperado de: <https://fidelidadecarservice.pt/> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Fradinho, P. (2019). Gestão e tecnologia: Que futuro para os seguros. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Franden, F. & Johansen, W. (2017). Corporate image, reputation and identity. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (pp. 213-226). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- GEP (2021). *Quem somos*. Recuperado de: <https://gepsa.pt/quem-somos/> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Gesualdi, M. (2019). Revisiting the relationship between public relations and marketing: Encroachment and social media. *Public Relations Review*. 45(2), 372-382.
- Gorman, R. E & Dudas, J. M. (1997). Image Management through Public Relations in the Insurance Industry. In C. L. Caywood, (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications* (pp. 326-337). McGraw Hill Professional.

- Gower, K. K. (2006). Public Relations Research at the Crossroads. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 177-190, <https://doi.org/bdnrwg>
- Gregory, A. (2012). Public Relations and Management. In A. Theaker, (Ed.), *The Public Relations Handbook* (4ª edição, pp. 60-82). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Gregory, A. (2013). Corporate Reputation and the Discipline of Communication Management. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, (pp. 81-94). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell
- Gregory, A. (2017). Strategic public relations planning and management. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 169-195). Harlow: Pearson Education Limited.
- Grunig, J. & Grunig, L. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4, 141-162.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, NY: CBS College Publishing.
- Grunig, J. & Repper, F. (1992). Strategic management, publics and issues. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communications Management* (pp. 117-57). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York, NY: Routledge.
- Grunig, J. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations - Past, Present and Future. In R. L. Heath, (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. (2011). Public Relations and Strategic Management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 1, 11-31.

- Grupo Ageas Portugal (2019). *Relatório de Gestão 2019*. Recuperado de <https://www.grupoageas.pt/media/3240/millenniumbcp-ageas-grupo-segurador-relatorio-de-gestao-2019.pdf>. [Consultado em março 5, 2021]
- Grupo Ageas Portugal (2020a). *Quem Somos*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/quem-somos>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020b). *A nossa Estratégia e Valores*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/a-nossa-estrategia-e-valores>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020c). *Ageas Pensões*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/ageas-pensoes>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020d). *Brochura Institucional: Grupo Ageas Portugal*. Recuperado de: https://www.grupoageas.pt/media/2828/corporate-presentation-2020_pt_2020-06-16.pdf. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020e). *Ageas Repara*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/ageas-repara>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020f). *Go Far*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/go-far>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020g). *Kleya*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/kleya>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020h). *Seguro Directo*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/seguro-directo>. [Consultado em dezembro 22, 2020]

- Grupo Ageas Portugal (2020i). *Clínica Médis*. Recuperado de <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/clinica-medis>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020j). *Mundo Ageas*. Recuperado de <https://www.grupoageas.pt/marcas-do-grupo/mundo-ageas>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020l). *A Ageas no Mundo*. Recuperado de <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/a-ageas-no-mundo> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020m). *Médis e Ageas Seguros distinguidas com 5 prémios*. Recuperado de <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/noticias-do-grupo/medis-e-ageas-seguros-distinguidas-com-5-premios> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020n). *Ageas Pensões como melhor fundo de pensões*. Recuperado de <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/noticias-do-grupo/ageas-pensoes-recebe-premio-de-melhor-fundo-de-pensoes-de-portugal> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2020o). *Sobre o Grupo Ageas*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Grupo Ageas Portugal (2021). *Ageas Seguros: satisfação, reconhecimento e eficácia*. Recuperado de: <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/noticias-do-grupo/ageas-seguros-satisfacao-reconhecimento-e-eficacia> [Consultado em janeiro 18, 2020]
- Gustavsen, P. A. & Tilley, E. (2003). Public relations communication through corporate websites: Towards an understanding of the role of interactivity. *PRism 1*(1). http://praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/refereed_articles_paper5.pdf

- Hallahan, K. (1992). *A typology of organizational relationships between public relations and marketing*. Presented to Association for Education in Journalism and Mass Communication Public Relations Division.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205-42.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/dgc74g>
- Harré, R. & Langenhove, L. (1999). *Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Harris, T. L. (1997). Integrated Marketing Public Relations. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications* (pp. 90-105). McGraw Hill.
- Heath, R. (2001). A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organization Communicating Well. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 31-59). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R., Motion, J. & Leitch, S. (2010). Power and Public Relations: Paradoxes and Programmatic Thoughts. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relations* (pp. 191-202). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herring, S. (2010). Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. In J. Hunsinger, M. Allen, L. Klastrup (Eds.), *The International Handbook of Internet Research* (pp. 233-249). Springer Verlag.
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114.
- Hooley, G., Broderick, A. & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97-115.

Howell, K. (2012). An Introduction to Social Networks. In S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 3-12). Chichester, West Sussex: Wiley.

Hutton, J. (2010). Defining the Relationship Between Public Relations and Marketing: Public Relations' Most Important Challenge. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relations* (pp. 509-521). Thousand Oaks, CA: Sage.

Instituto Nacional de Estatística (2020, 15 de junho). *Portugal registou uma taxa de crescimento efetivo positiva (0,19%), o que não acontecia desde 2009*. Recuperado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=414436913&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [Consultado em abril 20, 2021]

Instituto Nacional de Estatística (2021a, 26 de fevereiro). *Varição homóloga do PIB foi -6,1% em volume no 4º trimestre de 2020. No conjunto do ano, o PIB diminuiu 7,6% em volume e 5,3% em valor, situando-se em 202,7 mil milhões de euros*. Recuperado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=414810864&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [Consultado em abril 20, 2021]

Instituto Nacional de Estatística (2021b, 5 de abril). *A taxa de desemprego situou-se em 6,9% e a taxa de subutilização em 13,9%*. Recuperado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=471121516&DESTAQUESmodo=2 [Consultado em abril 20, 2021]

Instituto Nacional de Estatística (2021c, 26 de março). *Taxa de poupança das famílias atingiu 12,8% em 2020, mais 5,7 pontos percentuais que em 2019*. Recuperado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=465801748&DESTAQUESmodo=2 [Consultado em abril 20, 2021]

- James, M. & Sengul, K. (2016). Power and the Passion: A Positioning Analysis of the Electricity Privatisation Debate in the 2015 NSW State Election. *Global Media Journal: Australian Edition*, 10(2).
- James, M. (2009). Getting to the heart of public relations: the concept of strategic intent. *Asia Pacific Public Relations Journals*, 10, 109-122.
- James, M. (2010). The use of intentional positioning techniques in government agencies communication campaigns. In D. Vercic, K. Sriramesh (Eds.), *The Proceedings of Bledcom – 17th International Public Relations Research Symposium, BledCom* (pp. 132-139). Bled, Slovenia: Pristop.
https://www.researchgate.net/publication/260190229_The_Use_of_Intentional_Positioning_Techniques_in_Government_Agencies'Communication_Campaigns
- James, M. (2011). A Provisional Conceptual Framework for Intentional Positioning in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 93-118.
- James, M. (2011a). Ready, aim, fire: Key messages in public relations campaigns. *PRISM* 8 (1)
https://www.researchgate.net/publication/260190228_Ready_aim_fire_Key_messages_in_public_relations_campaigns
- James, M. (2013). Positioning a price on carbon: Applying a proposed hybrid method of positioning discourse analysis for public relations. *Public Relations Inquiry*, 3, 327–353.
- James, M. (2014). *Positioning Theory and Strategic Communication*. London: Routledge.
- James, M. (2015, fevereiro). Situating a New Voice in Public Relations: The Application of Positioning Theory to Research and Practice. *Media International Australia*, 154, 34-41.
- Jenkins, H. (2006). Introduction: Worship at the Altar of Convergence: A new paradigm for understanding Media Change. In *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide* (pp. 2-23). New York: New York University Press.

- Kelley, N. (2017). Integrated Marketing Communications. In: R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 427-444). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kim, I. & Kuljis, J. (2010). Applying Content Analysis to Web based Content. *Journal of Computing and Information Technology*. 283-288.
<https://doi.org/10.2498/cit.1001924>
- Kitchen, P. (2010). The Evolution of Public Relations: Principles and Practice. In P. J. Kitchen, (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 22-43). Cengage Learning.
- Kotler, P. & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing* (S. M. Yamamoto, Trad.) (14ª edição). São Paulo: Pearson Education (Obra original publicada em 2000).
- Kotler, P. & Mindak, W. (1978). Marketing and Public Relations: Should they be partners or rivals? *Journal of Marketing*, 42(4), pp. 13-20.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1986/03/megamarketing> [Consultado em setembro 15, 2020]
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kramer, M. R & Pfitzer, M. W. (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*, 80-89.
- Kunsch, M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.
- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38-51. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.
- L'Etang, J. (2008). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. London: Sage Publications.

- Lauzen, M. M. (1991). Imperialism and Encroachment in Public Relations. *Public Relations Review*, 17(3), 245-255.
- Leão, J. (2020, novembro). Os Seguros e a Pandemia. *Seguros & Cidadania*. Recuperado de:
https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/publicacoes/RevistaAPS06_PT.pdf?ver=2020-12-04-093526-393 [Consultado em fevereiro 8, 2021].
- Lei n.º 147/2015, de 9 de setembro. Diário da República, Série I – N.º 176.
<https://data.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/70237675/details/maximized>
- Lei n.º 7/2019, de 16 de janeiro. Diário da República, Série I – N.º 11.
<https://dre.pt/pesquisa/-/search/117821873/details/maximized>
- Lei n.º 27/2020, de 23 de julho. Diário da República, Série I – N.º 142. <https://dre.pt/home/-/dre/138638754/details/maximized>
- Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto. Diário da República, Série I – N.º 165.
<https://dre.pt/home/-/dre/499499/details/maximized>
- Lesly, P. (1997). The nature and role of public relations. In P. Lesly, (Ed.), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (5ª edição, pp. 3-19). Chicago, IL: NTC Business Books.
- Liberty Seguros (2017a). *Relatório e Contas*. Recuperado de:
https://www.libertyseguros.pt/static/docs/about/00079_pt.pdf. [Consultado em março 7, 2021]
- Liberty Seguros (2017b). *Dossiê de Imprensa*. Recuperado de:
https://www.libertyseguros.pt/static/docs/press/00001_pt.pdf. [Consultado em março 7, 2021]
- Liberty Seguros (2020a). *Página web da Liberty Seguros*. Recuperado de:
<https://www.libertyseguros.pt/PublicWebsite/>. [Consultado em dezembro 27, 2020]

- Liberty Seguros (2020b). *Institucional*. Recuperado de: <https://www.libertyseguros.pt/Conteudo/institucional/page-54>. [Consultado em dezembro 27, 2020]
- Liberty Seguros (2020c). *Liberty Mutual Group*. Recuperado de: <https://www.libertyseguros.pt/Conteudo/LMG/page-69>. [Consultado em dezembro 27, 2020]
- Liberty Seguros (s.d.). *Agora, nós estamos mais conectados do que nunca*. Recuperado de: <https://storiesliberty.com/pt/> [Consultado em dezembro 27, 2020]
- Lima, J. A. (2013). Por uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47(1), 7-29. <http://hdl.handle.net/10316.2/29859>
- Long, L. & Hazelton, V. (1987). Public Relations: A Theoretical and Practical Response. *Public Relations Review*, 13(2), 3-13.
- Lusa (2019, julho 5). Liberty Seguros consolida Portugal, Espanha e Irlanda numa entidade única regulada em Espanha. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/liberty-seguros-consolida-portugal-espanha-e-irlanda-numa-entidade-unica-regulada-em-espanha>
- Lusa (2020, outubro 8). Covid-19. Renegociado pagamento de prémios em 3,2 milhões de contratos de seguros. *Observador*. <https://observador.pt/2020/10/08/covid-19-renegociado-pagamento-de-premios-em-32-milhoes-de-contratos-de-seguros/>
- Macnamara, J. (2017). Digital and Social Media. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 36-54). Harlow: Pearson Education Limited.
- Marktest (2021). Basef Seguros. Recuperado de: <https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~14.aspx#apresenta%C3%A7%C3%A3o> [Consultado em março 7, 2021]
- Médis (2020a). *Sobre Nós*. Recuperado de: <https://www.medis.pt/sobre-nos/>. [Consultado em dezembro 22, 2020]

- Médís (2020b). *Seguros de Saúde*. Recuperado de: <https://www.medis.pt/seguros-de-saude/>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Médís (2020c). *Vantagens Médís*. Recuperado de: <https://www.medis.pt/vantagens/>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Memória do Seguro (s.d.). *O setor segurador português*. Recuperado de: <https://www.memoriadoseguro.pt/seguros-em-numeros/> [Consultado em maio 26, 2021]
- Moffit, M. A. (1994). Collapsing and Integrating Concepts of ‘Public’ and ‘Image’ into a New Theory. *Public Relations Review*, 20(2), 159-170.
- Moss, D. & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4, 131-140.
- Moss, D. & Warnaby, G. (2010). A Strategic Perspective on Public Relations. In P., Kitchen, (Ed.), *Public Relations Principles and Practice* (pp. 43-74). Cengage Learning.
- Moss, D. & Warnaby, G. (2010). The Role of Public Relations in an Organization. In P., Kitchen, (Ed.), *Public Relations Principles and Practice* (pp. 6-22). Cengage Learning.
- Motion, J. & Leitch, S. (1996). A Discursive Perspective from New Zealand: Another World View. *Public Relations Review*, 22(3), 297-309.
- Motion, J. & Leitch, S. (2007). A toolbox for public relations: The oeuvre of Michel Foucault. *Public Relations Review*, 33, 263-268.
- Motion, J., Davenport, S., Leitch, C. & Merlot, L. (2013). Corporate Reputation and the Discipline of Public Relations. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, (pp. 62-72). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell

- Multicare (2021). *Quem somos*. Recuperado de <https://www.multicare.pt/PT/multicare/quemsomos/quemsomos/Paginas/quemos.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Neutel, H. (2020, maio 7). Moratórias nos seguros. Falta de pagamento dos prémios não pode levar a cancelamento do contrato. *TSF*. <https://www.tsf.pt/portugal/economia/governo-aprova-moratorias-nos-seguros-12165998.html>
- Norinha, V. (2019a). Digitalizar e transformar. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Norinha, V. (2019b). “Regime de distribuição de seguros tem prazos de produção de efeitos irrealistas” – Entrevista a José Figueiredo Alença, presidente da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de pensões (ASF). *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Norinha, V. (2019c). “Digitalização é o caminho a seguir e de forma mais célere possível” – Entrevista a José Galamba de Oliveira, Presidente da Associação Portuguesa de Seguradores (APS). *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Norinha, V. (2019d). “IFRS 17 terá impacto nos resultados e nos dividendos dos seguradores” – Entrevista a Carla Sá Pereira, associate partner da EY. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2019*. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=Q%C3%A9Q_Setor_Segurador_1.pdf
- Norinha, V. (2021a). A tempestade e as oportunidades. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2021*. *Jornal Económico*.

[https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=695ed9a5b9936bf424b5b6411a2bb5a3&file=Quem_%C3%A9_Quem_no_setor_segurador_\(1\).pdf](https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=695ed9a5b9936bf424b5b6411a2bb5a3&file=Quem_%C3%A9_Quem_no_setor_segurador_(1).pdf)

Norinha, V. (2021b). O futuro dos seguros em Portugal. *Quem é Quem no Setor Segurador em Portugal 2021. Jornal Económico*.
[https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=695ed9a5b9936bf424b5b6411a2bb5a3&file=Quem_%C3%A9_Quem_no_setor_segurador_\(1\).pdf](https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=695ed9a5b9936bf424b5b6411a2bb5a3&file=Quem_%C3%A9_Quem_no_setor_segurador_(1).pdf)

NOS (s.d.). *InsurTech: O que é e quais os seus benefícios*. Recuperado de:
<https://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-praticos/Pages/insurtech-o-que-beneficios.aspx> [Consultado em maio 26, 2021]

Observador (2021, abril 14). 99% dos trabalhadores da Liberty Seguros vão aderir ao teletrabalho permanente. *Observador*. <https://observador.pt/2021/04/14/99-dos-trabalhadores-da-liberty-seguros-vaio-aderir-ao-teletrabalho-permanente/>

Ocidental (2020). *Quem Somos*. Recuperado de: <https://www.ocidental.pt/sobre-nos/informacao-institucional/quem-somos/>. [Consultado em dezembro 22, 2020]

OK!telesseguros (2019). *A OK!telesseguros*. Recuperado de:
<https://www.oktelesseguros.pt/a-ok-telesseguros/489/> [Consultado em fevereiro 20, 2021]

Oliveira, F. (2014). *Conferência Distribuição de Seguros e Produtos Financeiros*, Associação Portuguesa de Seguradores, 28 de novembro de 2014. Recuperado de
https://www.apb.pt/content/files/2014_11_28_-_Conferencia_Distribuio_de_Seguros_e_Produtos_Financeiros_verso_final_pos_conferencia.pdf [Consultado em dezembro 22, 2020]

Olivieri, A. & Pitacco, E. (2011). *Introduction to Insurance Mathematics: Technical and Financial Features of Risk Transfers*. Springer.

Phillips, D. & Young, P. (2009). *Online Public Relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (2ª edição). London: Kogan Page Ltd.

Pordata (2019). *Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem das Actividades Financeiras e de Seguros: remuneração base e ganho por sexo*.

Recuperado em:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%A9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+das+Actividades+Financeiras+e+de+Seguros+remunera%C3%A7%C3%A3o+base+e+ganho+por+sexo-905> [Consultado em maio 26, 2021]

- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Pratt, M. G. & Foreman, P. E. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Public Relations Society of America. (2019). *About Public Relations*. Recuperado de: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> [Consultado em dezembro 28, 2019]
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Ries, A. & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill International Editions.
- Rocha, C. (2020, novembro 25). Seguradoras em Portugal reduzem as perspetivas de contratações para 2021. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/seguradoras-em-portugal-reduzem-as-perspetivas-de-contratacoes-para-2021--13070434.html>
- Roper, J. (2005). Organisational identities, identification and positioning: learning from political fields. *Public Relations Review*, 31, 139-148.
- Safemode (2019). *Quem somos*. Recuperado de: <https://www.safemode.pt/PT/a-safemode/quem-somos/Paginas/default.aspx> [Consultado em fevereiro 20, 2021]
- Schreir, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage.
- Sheldrake, P. (2008). *The Social Web Analytics eBook 2008*. Recuperado de: http://dl4a.org/uploads/pdf/The_Social_Web_Analytics_eBook_2008.pdf [Consultado em janeiro 6, 2020]
- Shimp, T & Andrews, J. C. (2013). *Integrated Marketing Communications in Advertising and Promotion* (9ª edição). South-Western, Cengage Learning.

- Silva, S., Ruão, T. & Gonçalves, G. (2017). O impacto da comunicação online na construção de um posicionamento socialmente responsável: as universidades públicas portuguesas. In T. Ruão, R. Neves, J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 203-219). Braga: CECS.
- Soares, R. (2020a, agosto 16). Falta de pagamento de milhões de apólices pode obrigar a ajustamentos na moratória dos seguros. *Público*. <https://www.publico.pt/2020/08/16/economia/noticia/falta-pagamento-milhoes-apolices-obrigar-ajustamentos-moratoria-seguros-1928190>
- Soares, R. (2020b, setembro 29). Seguradoras obrigadas a divulgar “moratória” já alargada até Março de 2021. *Público*. <https://www.publico.pt/2020/09/29/economia/noticia/seguradoras-obrigadas-divulgar-moratoria-ja-alargada-ate-marco-2021-1933350>
- Sobreira, Rosa (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Revista Exedra* (IP Coimbra), Número especial, 139-162. <http://exedra.esec.pt/docs/s-CO/08-139-162.pdf>
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public back in Public Relations*. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2ª edição). Porto.
- Steyn, B. (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation. In E. L. Toth (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Steyn, B. (2009). The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist*, 53(516). <https://doi.org/frwvbp>
- Stokes, A. (2013). Legitimacy and legitimacy gap. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of Public Relations* (2ª edição, pp. 516-518). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Suchman, M. C. (1992). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571–610.
- Tavares, E. (2020, maio 8). Segurados podem pedir moratórias e redução de prémios das apólices. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/08-mai-2020/segurados-podem-pedir-moratorias-e-reducao-de-premios-das-apolices-12167760.html>
- Tench, R. & Deflagbe, D. (2008). *Towards a Global Curriculum: A summary of literature concerning public relations education, professionalism and globalisation*. Report for the Global Alliance of Public Relations and Communication Management, Leeds Metropolitan University, UK.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição). Harlow: Pearson Education Limited.
- Tench, R. (2017). Community and society: corporate social responsibility (CSR). In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 74-93). Harlow: Pearson Education Limited.
- The Chartered Institute of Public Relations (2016). *What Is PR?* Recuperado de: https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64 [Consultado a janeiro 7, 2020]
- Topić, M. (2017). Public relations theories. An overview. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 148-163). Harlow: Pearson Education Limited.
- Waddington, S. (2012). *Share This: The Social Media Handbook For PR Professionals*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Waddington, S. (2013). *10 skills for the future PR practitioner: “get on or get out”*. Recuperado de: <http://wadds.co.uk/2013/11/26/10-skills-future-pr-practitioner/> [Consultado em março 8, 2020]
- Waddington, S. (2014). *PESO explained for marketing and public relations*. Recuperado de: <https://wadds.co.uk/blog/peso-for-marketing-and-pr> [Consultado em abril 5, 2020]

- Waddington, S. (2017). *Public relations in 2018*. Recuperado de: <http://wadds.co.uk/2017/11/19/public-relations-2018/> [Consultado em abril 2, 2020]
- Wang, A. (2007). Priming, Framing, and Position on Corporate Social Responsibility. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 123-145.
- Watson, T. (2010). Reputation models, drivers and measurement. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relations* (pp. 339-352). Thousand Oaks, CA: Sage.
- White, J. & Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Addison-Wesley Publishers.
- Wilcox, D. L. & Cameron, G. T. (2006). *Public Relations: Strategies and Tactics* (8ª edição). Pearson Education, Inc.
- Willis, P. (2017). Public relations and the consumer. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 362-376). Harlow: Pearson Education Limited.
- Wood, E. & Somerville, I. (2012). Corporate identity. In A. Gregory (Ed.), *The Public Relations Handbook*, (4ª edição, pp. 126-153). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Wood, E. (2012). Public relations and corporate communication. In A. Gregory (Ed.), *The Public Relations Handbook*, (4ª edição, pp. 107-126). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Wood, E. (2017). Corporate communication. In R. Tench, L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª edição, pp. 493-509). Harlow: Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2ª edição). New York: The Guilford Press.
- Zerfass, A. (2008). Positioning Theory. In W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (pp. 3822-3824). Oxford: Blackwell Publishing.

- Zurich (2019). *Relatório e Contas 2019*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/-/media/project/zwp/portugal/docs/a-zurich/informacoes-financeiras/relatorio-e-contas/relatorio-contas-zurich-vida-2019.pdf?la=pt-pt&rev=dbd84870da5a4e71be47a6ce14dfac1c&hash=298185EE51CBED990E5EF7935F965E75>. [Consultado em março 5, 2021]
- Zurich (2020a). *Zurich em Portugal*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/quem-somos/zurich-portugal>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020b). *O código de conduta do nosso Grupo: We Care*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/-/media/project/zwp/portugal/docs/a-zurich/o-nosso-compromisso/code-of-conduct-2020-pt.pdf?la=pt-pt&rev=67325e6eda9e465490649e60eaab0b3d&hash=15E34D8DFF0EF195EA6429195ECB8EF4>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020c). *A clear strategy developed by us, for all our stakeholders*. Recuperado de: <https://www.zurich.com/en/about-us/our-strategy>. [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020d). *Grupo Zurich*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/quem-somos/grupo-zurich> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020e). *Há mais de 100 anos em Portugal*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/centenario> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020f). *Para si*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/particulares> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020g). *Para a sua empresa*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/empresas> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020h). *Zurich lidera no Índice Nacional de Satisfação do Cliente*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/sala-de-imprensa/comunicados-imprensa/2020/19-ago> [Consultado em dezembro 22, 2020]
- Zurich (2020i). *Covid-19*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/privado/covid-19> [Consultado em dezembro 22, 2020]

Zurich (2020j). *Mundo Z*. Recuperado de: <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/mundo-z>
[Consultado em dezembro 22, 2020]