

**COMUNICAÇÃO NAS PME:**  
DO CONHECIMENTO  
AO RECONHECIMENTO

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORGS.)  
ANA RAPOSO

**COMUNICAÇÃO NAS PME:**  
DO CONHECIMENTO  
AO RECONHECIMENTO

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORGS.)  
ANA RAPOSO

# ÍNDICE

- 06     **PREFÁCIO**  
RITA SEABRA
- 09     **INTRODUÇÃO**
- 15     **I. COMUNICAÇÃO: IDENTIDADE E REPUTAÇÃO**  
MARIANA PEREIRA
- 37     **II. PORQUÊ INVESTIR NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES DE UMA PME?**  
ANA RAPOSO  
CONCEIÇÃO TEIXEIRA MARTINS
- 63     **III. PME, RP E A RELAÇÃO COM CLIENTES B2B E B2C**  
CÉSAR NETO E DANIELA FERREIRA  
MARTA GONÇALVES
- 89     **IV. A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS COM UM PERFIL B2B**  
MARTA GONÇALVES E ANA RAPOSO  
FERNANDO NEVES DE ALMEIDA
- 115    **V. O MODELO PESO: CANAIS, TÁTICAS E AÇÕES**  
CAROLINA FREITAS LOPES E MARIANA PEREIRA  
DIOGO BERNARDO
- 133    **VI. A COMUNICAÇÃO NAS PME: DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE**  
TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES  
MIGUEL RIBEIRINHO

# I. COMUNICAÇÃO: IDENTIDADE E REPUTAÇÃO

MARIANA PEREIRA

## INTRODUÇÃO

As inquietações pessoais sobre o propósito da nossa vida levam-nos, muitas vezes, a outras interrogações sobre quem somos, o que fazemos, para onde vamos ou o que queremos. Se estas questões nos parecem fazer tanto sentido na reflexão do ponto de vista individual, por que razão investimos tão pouco tempo e recursos quando as pensamos para as nossas organizações?

As questões ligadas à identidade de uma organização e à sua expressão nos mais diversos contextos têm vindo a ganhar cada vez mais importância. Hoje, com públicos mais atentos e exigentes, mais do que ouvir o que as organizações têm a dizer, existe a crescente necessidade de conhecer as organizações: saber quem são (o que as define e o que defendem) mas, sobretudo, conhecer o que fazem. É o resultado deste processo de conhecimento e avaliação das várias ações de uma organização, com base na experiência de um conjunto de pessoas, aquilo a que podemos chamar, de forma muito simplista, de reputação.

Numa altura em que gestores de várias empresas internacionais reconhecem que a reputação organizacional representa, em média, 67% do seu valor de mercado (Shandwick, 2020), e no contexto nacional, com um tecido empresarial composto por 99,9% de Pequenas e Médias Empresas (PME) (PORDATA, 2021), parece-nos fundamental compreender melhor o papel da comunicação e dos profissionais desta área na gestão da identidade e da reputação junto dos diferentes *stakeholders*.

Neste capítulo procuramos compreender em que medida a gestão da identidade e da sua expressão representa uma mais-valia para as PME na construção da sua reputação e entender de que forma a gestão estratégica da comunicação contribui para uma melhor perceção sobre a organização e as suas práticas na sociedade.

A gestão da reputação é uma das áreas de trabalho dos profissionais de comunicação das empresas, sendo que é necessário pensarmos que a mesma não é uma área isolada dentro da organização. A gestão da reputação é a gestão da organização como um todo, olhando e agindo sobre a sua identidade, performance, comportamento, comunicação, entre muitas outras áreas na relação com grupos de *stakeholders* distintos (Doorley & Garcia, 2015), não sendo uma área exclusivamente gerida pelos profissionais de comunicação, nem com desafios de gestão somente a este nível.

Muitos são os exemplos que podemos encontrar no mercado de empresas com problemas de reputação que a recuperaram graças a mudanças estruturais na sua forma de atuação nas mais diversas áreas: cadeias de produção, códigos éticos e de conduta, políticas financeiras justas, melhoria de condições de trabalho, redução do impacto ambiental, entre outras.

A comunicação tem, no entanto, o papel central na gestão da reputação ao assumir como responsabilidade a gestão da relação com os diferentes *stakeholders* e ao ser constitutiva dos processos de mudança na organização, desde a sua identidade à sua ação, garantindo a coerência interna e externa que deve ser transversal, podendo a reputação ser vista, depois, como resultado parcial dessa construção.

A comunicação é então o ponto de partida para compreendermos a reputação e o papel central para as organizações que se posicionam num mercado em constante mudança e com desafios enormes, onde os discursos, mas sobretudo as práticas, são hoje o que permite que as empresas se posicionem de forma diferenciadora.

Acreditamos em organizações com direitos e deveres, que mais do que dizerem o que fazem, fazem o que dizem e numa comunicação que não é uma ação meramente discursiva para expressão da identidade, mas sim um elemento constitutivo da organização e das suas práticas. É com base nestes pressupostos que aqui abordamos a gestão estratégica da reputação organizacional.

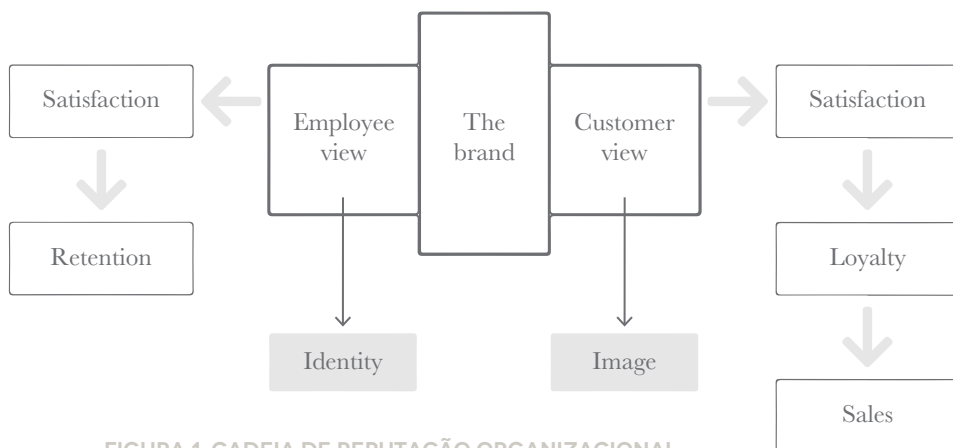
## QUEM SOMOS E COMO NOS COMPORTAMOS?

Não é possível falarmos de gestão da reputação sem considerarmos aquilo que está na sua base: a identidade organizacional. Não é estranho pensarmos que a percepção que alguém tem de nós se baseia naquilo que somos, mas também naquilo que fazemos e, muito também, no que outros entendem sobre cada uma destas dimensões e que não controlamos.

“A identidade de uma organização é algo que ‘nós’ sentimos que é nosso e que ‘nos’ diferencia dos outros, ‘que não são um de nós’. Similarmente, a identidade cria um sentimento de continuidade – a organização é a mesma organização de há um ano atrás, mesmo que há um ano atrás os colaboradores não fossem os mesmos. As pessoas mudam, a identidade continua.” (Aula & Mantere, 2008, p.57)

Embora se encontrem muitas definições da identidade enquanto construção interna da organização, acreditamos que “quem somos não pode ser completamente separado das percepções que os outros têm de nós e que temos dos outros” (Hatch & Schultz, 2000, p. 27). Por essa razão, acreditamos que a identidade é resultado de uma construção individual e coletiva de uma organização, permeável à sua envolvente e com uma evolução ao longo do tempo.

Encontrar uma resposta para a pergunta “Quem somos?” parece-nos complexo em esferas pessoais e profissionais. Nas organizações, a resposta a esta pergunta está na base do seu sucesso. Uma organização com um propósito claro, com forte enraizamento dos seus valores, fiel aos seus princípios e que expressa a sua identidade de forma coerente, numa aliança perfeita entre comunicação e ação – entre os seus discursos e práticas – é uma organização com grande potencial para o desenvolvimento de uma boa reputação.



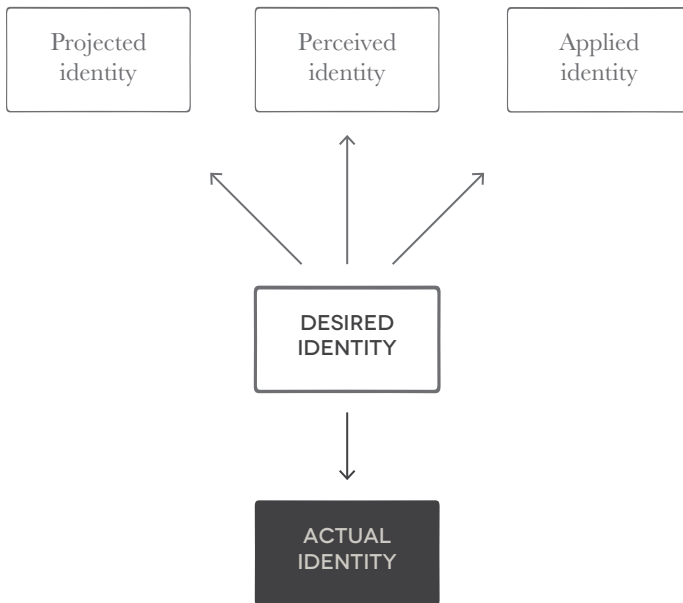
**FIGURA 1. CADEIA DE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL**  
(Davies et al., 2003)

A figura 1 ilustra a cadeia de reputação organizacional pensada por Davies et al. (2003) e ajuda-nos a compreender como a identidade está no centro do processo de gestão da reputação, associada também à imagem. Enquanto a identidade diz respeito à organização, embora não seja uma construção isolada da mesma, a imagem está do lado do público e resulta de uma experiência individual com a organização em determinado momento e num contexto específico. Essa experiência não tem, ainda assim, que ser pessoal. Pode resultar de uma experiência vivida por outro que tem impacto na percepção que eu tenho sobre determinada organização.

Por exemplo, se um amigo nosso compra um computador e partilha connosco um problema técnico que teve uma péssima resposta por parte do apoio ao cliente de determinada empresa, automaticamente criamos na nossa mente uma imagem daquela organização e, com base nela, fazemos julgamentos e tomamos decisões. Da próxima vez que comprarmos um computador, se tivermos que escolher entre uma marca (a do computador do nosso amigo) e outra marca concorrente, sobre a qual não temos *feedback* negativo, provavelmente vamos optar pela segunda. Não é um processo assim tão linear, mas conseguimos compreender o impacto da imagem no processo de tomada de decisão por parte dos *stakeholders*.

Enquanto a identidade responde à questão “quem somos”, a imagem pode ser entendida como “o que os outros pensam que somos”. Embora a reflexão seja sempre do ponto de vista individual e, por ser uma percepção externa, não poder ser controlada pela organização, cabe aos profissionais de comunicação garantir que a imagem (percepção externa) é coerente e associada à identidade (visão interna).

O que percebemos é que organizações com uma boa gestão da sua identidade conseguem reter talento, ter clientes satisfeitos, altamente comprometidos com a sua missão e, dessa forma, garantir bons resultados para a organização. Numa organização onde estas duas dimensões estão alinhadas, a sua reputação tende a ser positiva, ainda que estes fatores, em exclusivo, não o garantam.



**FIGURA 2. TIPOS DE IDENTIDADE: QUATRO ABORDAGENS PARA AVALIAR A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**  
(Van Riel & Fombrun, 2007)

Para compreendermos melhor como, na prática, a gestão da identidade se processa, a figura 2 permite-nos distinguir a identidade em 4 tipos (Van Riel & Fombrun, 2007):

**Identidade percebida:** os atributos que a organização tem e que a tornam distinta face a outras organizações. As características reconhecidas pelos seus membros como centrais e que permanecem com a organização ao longo do tempo;

**Identidade projetada:** as auto-representações da organização manifestadas de forma implícita ou explícita junto dos seus *stakeholders*;

**Identidade desejada:** a identidade idealizada pelos líderes da organização;

**Identidade aplicada:** os sinais que a organização dá, consciente ou inconscientemente, através das suas ações.

É nesta construção complexa que é depois possível fazer a gestão dos vários componentes da identidade organizacional e gerir as suas múltiplas representações e expressões. É no momento em que a identidade percebida e projetada vai ao encontro da identidade desejada e aplicada que existe terreno fértil para uma boa reputação.

## QUEM QUEREMOS SER?

Definir quem somos e quem queremos ser é talvez o maior desafio das organizações da atualidade. Num contexto onde os discursos merecem cada vez menos atenção por parte de um público já saturado, as características distintivas e únicas de uma organização são o que lhe permite destacar-se. Mas afinal o que é a reputação organizacional? De onde surge? Como se gere? Como se avalia?

“A reputação é uma representação na mente. Afeta atitudes, que, por sua vez, afetam o comportamento. Nenhuma empresa pode dar-se ao luxo de ignorar a reputação. A impressão que cria - consciente ou inconscientemente, seja seu desejo ou não - afeta inevitavelmente as pessoas que negociam com a mesma.”  
(Bernstein, 1986 citado por Van Riel & Fombrun, 2007, p.48).

35 anos separam esta definição das que encontramos hoje para o conceito de reputação organizacional. No entanto, a sua atualidade mantém-se e os seus princípios permanecem inalterados: a noção de atitudes e comportamentos, conscientes ou não, que afetam uma organização porque invariavelmente condicionam os seus públicos, as suas percepções e, conseqüentemente, as suas decisões. Van Riel & Fombrun (2007), definem a reputação como uma avaliação feita por parte dos *stakeholders*, que tem por base as suas percepções sobre a capacidade da organização cumprir as suas expectativas, sendo que essas expectativas podem ser comprar um produto, investir na empresa ou ser colaborador.

Para Aula & Mantere (2008) a reputação é o resultado das ações passadas, do estado atual, mas também das perspectivas futuras. De um lado, a avaliação sobre todo o histórico da organização e das suas ações passadas, a avaliação da comunicação e ações presentes e, por fim, as expectativas relativamente ao futuro da organização. É nesta tripla relação, segundo os autores, que encontramos a reputação organizacional.

estado atual, mas também das perspectivas futuras. De um lado, a avaliação sobre todo o histórico da organização e das suas ações passadas, a avaliação da comunicação e ações presentes e, por fim, as expectativas relativamente ao futuro da organização. É nesta tripla relação, segundo os autores, que encontramos a reputação organizacional.

Segundo Knecht (1986) a reputação pode ser aplicada a classes de produtos, marcas organizações, setores, países, lojas e pessoas e seria errado pensar que, por exemplo, a reputação de um país não teria influência na reputação de uma empresa desse mesmo país.

Para Grahame Dowling (2001) a reputação fortalece as empresas nos seguintes níveis:

**Acrescenta valor aos produtos:** um produto vale mais quando a empresa que o lança para o mercado é detentora de uma reputação forte;

**Ajuda a reduzir o risco percebido pelos clientes ao comprar produtos ou serviços:** a relação de confiança com a empresa, fruto da sua boa reputação, limita a perceção do risco associado à compra dos seus produtos ou serviços;

**Ajuda os clientes a escolher entre produtos e serviços:** uma empresa com uma boa reputação faz com que, no momento da decisão, o cliente consiga tomar uma decisão mais rápida a seu favor;

**Aumenta a satisfação dos colaboradores no trabalho:** a retenção de talento nas empresas com melhor reputação é uma realidade. Colaboradores satisfeitos permanecem nas organizações e contribuem para o seu bom nome;

**Permite acesso a colaboradores mais competentes durante o recrutamento:** uma organização com boa reputação torna-se atrativa para quem está no mercado à procura de oportunidades. Normalmente, pessoas com talento procuram organizações com uma reputação positiva;

**Aumenta a eficácia da publicidade e a força das vendas:** a reputação funciona como um selo de qualidade que garante maior eficácia no decorrer de campanhas, etc., uma vez que o público já reconhece a empresa e lhe atribui valor;

reputação consolidada no mercado, a introdução de novos produtos é facilitada pelo reconhecimento prévio por parte do público no momento em que algo novo é lançado;

**Atua como um sinal poderoso para seus concorrentes:** empresas com reputações fortes exercem maior pressão sobre os seus concorrentes;

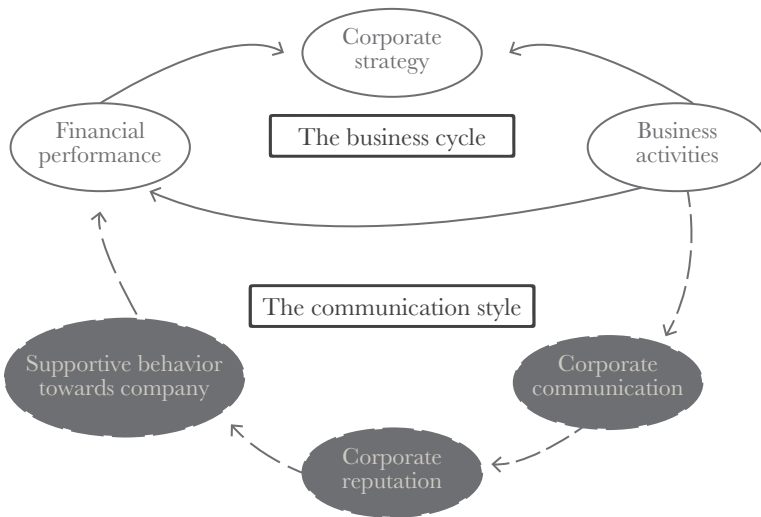
**Melhores oportunidades junto de fornecedores:** uma empresa com boa reputação, que cumpre prazos, valores, e os princípios a que se propôs, torna-se atrativa para os fornecedores. As empresas que trabalham com uma organização que detém uma reputação forte beneficiam dessa mesma reputação: é como se estivessem a dizer “se os melhores confiam no nosso trabalho, confie também”.

**Aumenta a possibilidade de segundas oportunidades em caso de crise por parte dos públicos:** quando existe uma crise que tem efeitos sobre a reputação de uma empresa, o seu histórico e reputação passados têm influência no grau de dano causado a estas empresas. Uma organização com uma reputação forte, quando comete um erro, é-lhe dado mais facilmente o benefício da dúvida por parte dos *stakeholders* tendo em conta as suas ações passadas;

**Permite aumentar o capital no mercado de ações:** empresas com boa reputação têm melhores oportunidades de crescimento e investimento no mercado;

**Aumenta o poder de negociação no mercado:** uma organização reconhecida pela sua boa reputação tem maior poder negocial no mercado.

As vantagens de uma boa reputação para qualquer negócio e organização são fáceis de compreender, mas hoje em dia existe um conjunto de fatores a ter em conta quando falamos de reputação e da sua gestão nas organizações atuais. Seria ingénuo pensar que os níveis de reputação são exclusivos e que o controlo sobre o que condiciona a reputação da nossa empresa é total, quando sabemos que tal não acontece. No entanto, é possível gerir variáveis, antecipar cenários, prever possíveis crises e ter uma ação proativa na gestão da reputação. É este o papel dos profissionais de comunicação.



**FIGURA 3. LIGAR A COMUNICAÇÃO E A REPUTAÇÃO AO NEGÓCIO**

(Van Riel & Fombrun, 2007, p.60)

Na figura 3, Van Riel & Fombrun (2007) apresentam-nos um esquema sobre a interligação da comunicação e da reputação com o negócio da organização, que nos ajuda a perceber de forma muito clara o papel dos profissionais de comunicação no processo de gestão da reputação. Estratégia de negócio e estratégia de comunicação têm que estar perfeitamente alinhadas em qualquer área da organização. Ainda que com objetivos distintos, as metas definidas para a gestão e para a comunicação têm que estar alinhadas. Em último caso, seja o marketing, a comunicação organizacional, as áreas de negócio ou os recursos humanos, todos têm que estar alinhados sobre a identidade, a sua expressão nos mais diversos contextos e junto de todos os *stakeholders*. Só dessa forma o resultado financeiro favorável é acompanhado de uma boa reputação que o torna sustentável.

## QUE STAKEHOLDERS SÃO PRIORITÁRIOS?

A definição de *stakeholders* prioritários não é possível se o fizemos no geral. Em cada contexto, para cada situação específica, em determinado momento, e face a determinado assunto, um *stakeholder* ou grupo de *stakeholders* pode ser mais ou menos prioritário, ainda que, por definição, se ao gerirmos a reputação gerimos a organização como um todo, todos os *stakeholders* se tornam fundamentais.

Hoje, mais do que em qualquer outro momento da história, temos dados precisos sobre os nossos públicos, que nos possibilitam a definição de estratégias direcionadas para cada um deles, dando uma resposta cada vez mais ajustada às suas expectativas. Ao olharmos para o mais recente relatório da RepTrak (2021), empresa líder mundial em recolha e análise de dados e *insights* sobre reputação, compreendemos, por exemplo, quais os fatores mais determinantes e valorizados pelos *stakeholders* na construção da sua perceção sobre uma empresa: produtos e serviços (20,1%), integridade (14,8%), cidadania (14,4%), performance financeira (13,2%), inovação (13,1%), liderança executiva (12,9%) e condições de trabalho (11,5%).

A reputação é uma construção frágil e, nessa fragilidade, é preciso compreendermos que os *stakeholders* são cada vez mais o grande desafio. Nenhuma organização gere as suas relações com todos os *stakeholders* de forma perfeita, até porque por vezes eles têm, entre si, interesses contraditórios. O papel do profissional de comunicação é garantir a negociação com os vários grupos, ajustando expectativas e conseguindo os melhores resultados possíveis na relação com cada um.

O foco na identidade é mais uma vez fundamental. Ao definirmos quem somos e o que queremos, definimos também quem não somos e o que não queremos. Nesse processo, percebemos que existem públicos cujas expectativas nunca vamos satisfazer, mas não é por essa razão que o diálogo não é possível ou que não podemos comunicar e ser bem-sucedidos. O fundamental é conhecer e monitorizar regularmente a envolvente, a ponto de perceber o que é expectável, e controlar o maior número de variáveis possível.



FIGURA 4. UM MODELO DE STAKEHOLDERS DA ORGANIZAÇÃO (Davies et al., 2003)

Para Davies et al. (2003), os *stakeholders* podem ser categorizados por grau de proximidade em que serão mais ou menos afetados pela organização. Esta categorização varia entre organizações, mas, por norma, os *stakeholders* mais diretamente afetados incluem grupos como clientes, colaboradores e fornecedores que, para além da relação com a organização, interagem entre si. Já os órgãos de comunicação social, os concorrentes e a comunidade, por exemplo, são menos frequentemente envolvidos, daí estarem numa esfera secundária, isto porque “o seu bem-estar tem menos probabilidade de ser determinado pelas ações da empresa” (Davies et al., 2003, p.59). Contudo, isto não implica que, em determinado momento, a comunidade, por exemplo, não seja o *stakeholder* mais prioritário em função de determinada situação ou assunto e a necessidade de acompanhamento mais próximo e diálogo seja maior naquele momento.

A gestão estratégica das relações com os diferentes *stakeholders* é fundamental na construção de uma reputação favorável sendo que é responsabilidade dos profissionais de comunicação a sua monitorização e acompanhamento diário, bem como a construção da relação na negociação com os diferentes públicos e conciliação dos seus interesses, indo ao encontro, sempre que possível, das suas expectativas.

## QUE REPUTAÇÃO TEMOS?

A reputação tem um valor económico e a qualidade de ativo intangível para as organizações, contudo, ainda são muitas as empresas que não reconhecem a reputação como um dos seus principais ativos porque, muitas vezes, não sabem calcular o seu valor. Muitas empresas gastam milhares de milhões de euros a proteger os seus ativos, mas muito pouco para manter a sua reputação que, na prática, vale mais do que muitos dos seus ativos tangíveis.

Perceber que reputação temos e fazer uma avaliação rigorosa da mesma é um processo cada vez mais exigente, mas também necessário, que requer um investimento em recursos para essa avaliação. São vários os métodos existentes para medir a reputação e hoje existem muitas ferramentas que nos permitem, com algum investimento, fazer uma análise da nossa reputação junto de diferentes públicos e identificar pontos estratégicos de melhoria.

Embora não seja possível aqui explorar detalhadamente cada método de avaliação da reputação, existem 3 abordagens que podem ser complementar ou isoladamente utilizadas na avaliação da reputação (Van Riel & Fombrun, 2007):

**1. Avaliação com base nas expectativas sociais:** métodos que medem a reputação com base na avaliação geral dos *stakeholders*, comparando as suas expectativas sociais sobre diferentes “atributos” reputacionais;

**2. Avaliação com base nas impressões:** métodos que tentam captar a “personalidade” da organização a partir de diferentes impressões e associações subjetivas;

**3. Avaliação com base na relação:** métodos que comparam a organização com aquilo que é esperado dela e procuram especificamente os “gaps”, por exemplo, entre aquilo que é percepção interna e externa.

Todos os métodos são válidos na avaliação da reputação e as diferentes abordagens têm vantagens e desvantagens que se prendem com a sua aplicação a grupos de *stakeholders* distintos e às características da organização e mercado, devendo ser feita uma análise caso a caso para perceber, consoante o objetivo, quais os métodos mais indicados para a análise da reputação.

## A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

Ao longo de todo o capítulo compreendemos a importância da gestão da identidade corporativa para a consolidação da reputação organizacional. Van Riel & Fombrun (2007) afirmam que a identidade organizacional é expressa pelas organizações através da sua comunicação (o que dizem), do seu comportamento (o que fazem) e dos seus símbolos (o que mostram). É nesta tripla relação que as empresas têm a oportunidade de gerir a sua identidade e controlar os efeitos da sua expressão, ainda que de forma limitada.

A comunicação corresponde ao discurso, utilizado muitas vezes para destacar aspetos da identidade organizacional junto dos públicos de interesse. O comportamento é a forma mais importante de expressão da identidade, pois é através da percepção dele que os públicos julgam as ações da organização e avaliam se as mesmas vão ou não ao encontro do seu discurso. E, por fim, os símbolos, que abrangem manifestações visuais que dão suporte às ações e ao processo de comunicação. Juntos, esses elementos correspondem ao mix de identidade e são os meios pelos quais a organização expressa a sua personalidade para seus públicos (Van Riel & Fombrun, 2007).

Para os autores, o processo de gestão da identidade compreende 5 etapas a partir das quais é possível obter ganhos ao nível da reputação da organização:

**1ª etapa:** determinar que características a organização está a projetar e testá-las de acordo com os 3 critérios de Albert & Whetten (1985): continuidade, centralidade e distinção. A continuidade está relacionada com as características que permanecem ao longo do tempo e que ligam as ações passadas às ações futuras; a centralidade tem a ver com as características mais comuns e partilhadas entre todos os membros da organização e, por fim, a distinção, que está relacionada com as características únicas que os membros consideram que diferencia a organização das suas concorrentes;

**2ª etapa:** perceber a característica de identidade mais desejada pelos gestores de topo e, simultaneamente, o que os colaboradores percebem como características projetadas;

**3ª etapa:** determinar se existem lacunas entre os vários tipos de identidade (percebida, projetada, desejada e aplicada);

**4ª etapa:** dependendo das lacunas identificadas na análise, pode ser necessário usar um ou mais elementos do mix de identidade e encontrar os pontos fortes e fracos dentro da organização nessas áreas;

**5ª etapa:** elaborar um plano de ação para dar resposta às lacunas identificadas.

## IDENTIDADE VISUAL

A expressão da identidade organizacional passa, como referimos, pela integração de símbolos na comunicação, que nos levam a fazer associações claras e diretas entre elementos visuais e a identidade de uma organização. Esses símbolos são o que nos leva a não ter que completar frases como “(...) Sabe bem pagar tão pouco”; “ (...) o bom, sai bem!”; ou a saber de forma clara a que cadeia de supermercados nos referimos se mencionarmos as cores azul e amarelo. A identidade visual de uma organização expressa-se através de elementos como o logótipo, a tipografia, as cores, a assinatura, viaturas, fardas, edifícios, estacionamento, entre muitos outros elementos e tem a responsabilidade de integrar e garantir a coerência entre todos eles. O edifício onde uma organização se encontra, por exemplo, pode dizer muito sobre ela.

Atualmente, as empresas contam com manuais de marca elaborados pelos departamentos de comunicação, que especificam todos os elementos da sua

comunicação desde o logótipo, ao estilo e nomenclatura apropriados e que ajudam a orientar a integração dos seus sistemas de comunicação. Esta é uma forma de garantir a coerência da identidade a nível sobretudo externo, junto de *stakeholders* chave que permitem aumentar o reconhecimento das marcas e organizações e atrair, por exemplo, novos investidores ou clientes.

Caímos, contudo, muitas vezes, na tentação de achar que uma identidade visual forte garante uma boa reputação e que se temos um problema de reputação os nossos problemas são resolvidos ao alterarmos aquela que é a nossa identidade visual. Não são raros os casos em que organizações alteram a sua identidade visual na esperança de conseguir melhorar a sua reputação, mas sem sucesso. Isto porque a identidade visual não existe isolada e só pode ser gerida como um todo. De nada vale às organizações terem o logótipo bonito se a sua identidade não estiver alinhada e não for coerente e se as suas práticas não se refletirem. O processo de gestão da identidade envolve mais do que mudanças pontuais na identidade visual e exige mudanças estratégicas ao nível da identidade corporativa.

### QUANDO FAZ SENTIDO MUDAR A IDENTIDADE CORPORATIVA?

A mudança da identidade corporativa pode ser motivada por inúmeros fatores: falta de reconhecimento, mudança estrutural de gestão, má reputação, aquisições de novas empresas, entre muitos outros cenários que podem ter impacto sobre a identidade de uma organização. Segundo Mike Wicks (s.d.), existem oito razões que justificam uma mudança na identidade corporativa:

1. Necessidade estratégica de reposicionamento no mercado, que pode ser motivada por uma alteração profunda nos objetivos da empresa, por exemplo;
2. Falta de reconhecimento da marca por parte dos públicos: quando não se lembram do nome da empresa ou a confundem com outras empresas;
3. Empresa não tem o registo da marca;
4. A marca está desatualizada;
5. A missão da empresa e as suas promessas não se cumprem, quando há um desajuste entre aquilo que a empresa diz que faz e o que efetivamente consegue fazer;

6. Má reputação. Quando a empresa não consegue construir uma reputação positiva é necessário reavaliar as suas práticas e fazer mudanças estruturais;
7. Colaboradores não se identificam com a marca, desconhecem o seu propósito e não são capazes de se identificar com a missão;
8. A posição da empresa no mercado está desgastada. Os mercados alteram-se rapidamente e é necessário ir ajustando a empresa a essas mudanças, de forma a não haver um desgaste que não permite à empresa crescer.

Estas são algumas das razões pelas quais as empresas devem apostar numa mudança da sua identidade corporativa, contudo é importante perceber que o rebranding não é uma solução para a má reputação em si mesmo. Não basta mudar o nome e a identidade visual para sermos uma nova empresa com práticas coerentes. Quando pensamos numa mudança estrutural a este nível, é preciso considerar custos (tempo e investimento); ter cuidado para não prejudicar o reconhecimento e a distinção da empresa; não prejudicar a relação com os *stakeholders*; pensar muito bem e avaliar as motivações para o *rebranding* e o momento em que o mesmo acontece na empresa; testar anteriormente; e, o mais importante, não esquecer a comunicação deste processo de mudança a todos os públicos, inclusivamente e especialmente ao público interno.



**FIGURA 5. OITO RAZÕES PARA FAZER UM REBRANDING**  
(Mike Wicks, s.d.)

## A GESTÃO DA REPUTAÇÃO HOJE

Muitas vezes caímos na tendência de falar dos desafios de qualquer área da comunicação e referir sempre o digital. A verdade é que quando falamos da era digital e das mudanças por ela impulsionadas, esquecemo-nos, muitas vezes, que falamos de mudanças que têm vindo a acontecer nos últimos 30 anos. As fronteiras entre o *online* e o *offline* estão hoje esbatidas com o crescimento das redes sociais e das comunidades *online*, a personalização cada vez maior de conteúdos, a utilização de lojas *online* e apps de pagamento, bem como todas as alterações ao nível da produção e consumo de conteúdos, horas e lugares onde estão os nossos públicos, lógicas de interação e criação de relação totalmente diferentes.

Mais do que pensar em *online* e o *offline*, é essencial compreender que o mais importante são os públicos e as suas expectativas, independentemente do lugar onde estão ou de como a relação com eles se desenvolve. Hoje, “as empresas precisam não só de agir enquanto boas cidadãs corporativas, mas também comunicar o seu papel mais amplo a mais *stakeholders* e de forma mais direcionada. No ambiente de hoje, os *stakeholders* querem informações confiáveis comunicadas de forma clara e direta para minimizar a incerteza” (RepTrak, 2021, p.15). A importância da coerência entre discursos e práticas é cada vez mais preponderante para o sucesso das organizações, mas até que ponto estão as empresas dispostas a alinhar essas duas realidades?

As iniciativas *Environmental, Social and Governance* (ESG) são hoje consideradas fundamentais para o sucesso de qualquer organização e para a consolidação da sua reputação enquanto componentes mais valorizadas pelos públicos na construção da imagem das empresas (RepTrak, 2021). Quando falamos em ESG, o “E” refere-se ao ambiente e está relacionado com as práticas ambientais das empresas, o “S” está relacionado com medidas sociais e a relação que as empresas têm com as pessoas e comunidades onde atuam e o “G” tem a ver com os sistemas internos de governança na tomada de decisões, cumprimento de leis, resposta a necessidades dos *stakeholders*, etc. Estes são atributos essenciais à gestão de qualquer empresa.

Com públicos mais informados e exigentes, torna-se urgente garantir a coerência das práticas e dos discursos da organização em áreas como a transparência, as condições laborais, as políticas e procedimentos internos, etc. Seja qual for a área, todas as ações têm que reforçar a identidade da organização, contribuindo para a sua coerência. É importante que as empresas comuniquem, cada vez mais, as suas práticas nestas áreas. Por vezes assiste-se a um sentimento coletivo de incerteza e

medo neste ponto, parece que tudo o que é feito a nível de ESG não é genuíno ou tem por base, por exemplo, o lucro ou um acréscimo de visibilidade, mas nunca o interesse genuíno da empresa em ser melhor e fazer melhor.

“Se deseja que os seus *stakeholders* confiem em si, é necessário garantir que está a comunicar de forma clara e consistente as suas iniciativas ESG aos mesmos” (RepTrak, 2021, p.17). Mais do que promover práticas desalinhas e desajustadas da realidade, a empresa tem que definir quem é e onde se quer posicionar em cada uma destas áreas, construindo uma relação de confiança com base em iniciativas sustentáveis que representam efetivamente um contributo para a empresa, mas sobretudo para a sociedade.

## NOTAS CONCLUSIVAS

Neste capítulo compreendemos a importância da gestão da reputação para as empresas e explorámos os principais desafios que se colocam aos profissionais de comunicação num contexto em constante mudança, numa reflexão em que entendemos que a reputação não pode ser controlada pela organização, mas existem múltiplas variáveis que podem ser geridas estrategicamente. Compreendemos a necessidade das empresas comunicarem o que são e o que fazem mas, mais importante, definirem a sua identidade e propósito, orientando as suas ações nesse sentido, fazendo com que comportamentos e discursos estejam alinhados e garantindo a coerência das suas práticas e narrativas.

Às organizações do futuro pede-se que saibam olhar cada vez mais para o contexto e a envolvente onde existem, não ignorando a sua própria identidade, percebendo que as exigências se prendem cada vez mais com uma gestão eficaz da relação com os *stakeholders* numa base de negociação das suas expectativas, agindo sempre para o bem da própria empresa, dos seus públicos e da sociedade.

## LEITURAS COMPLEMENTARES

---

VAN RIEL, C. & FOMBRUN, C. (2007)

***Essentials of Corporate Communications: Implementing practices for effective reputation management.***

New York: Taylor & Francis Group.

A obra de referência em comunicação corporativa. Uma concepção constitutiva da noção de comunicação. A comunicação é nesta obra posicionada ao nível da decisão estratégica e entendida como uma função chave para o bom desempenho organizacional.

---

AULA, P. & MANTERE, S. (2008)

***Strategic reputation management: Towards a company of good.***

New York: Routledge.

As empresas são elementos fundamentais nas nossas sociedades e devem não só promover o bem comum como construir relações construtivas com todo um conjunto de *stakeholders*. Os autores desenvolvem algumas das principais estratégias para um bom desempenho organizacional e para a gestão da sua reputação de acordo com os seus objectivos, a sua missão ou o seu propósito. Alguns estudos de caso servem de exemplo para muitas das reflexões apresentadas.

---

DOWLING, G. (2001)

***Creating Corporate Reputations - Identity, Image and Performance.***  
Oxford: Oxford University Press.

Partindo de conceitos muitas vezes mal compreendidos ou mesmo erradamente utilizados Dowling oferece-nos nesta obra um trabalho aprofundado sobre os conceitos de identidade, imagem e reputação. Um clássico para todos os que se interessam pela Comunicação Corporativa / Relações Públicas e muito em especial para os que pretendem entender de uma forma mais aprofundada como a comunicação é um elemento chave tanto no desempenho organizacional como na expressão desse mesmo desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. & Whetten, D. (1985) *Organizational Identity in L.L. Cummings and B.M. Shaw* (eds), *Research in Organizational Behavior*, pp. 263–295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Aula, P. & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management: Towards a company of good*. New York: Routledge.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R., Roper, S. (2003). *Corporate Reputation Competitiveness*. New York: Taylor & Francis Group.
- Doorley, J. & Garcia, F. (2015) *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Routledge.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations - Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). *Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture organizations*. In M. Schults, M. H. Hatch, M. H. Larsen, & (eds), *The Expressive Organizations: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (pp. 11-35). New York: Oxford University Press.
- Knecht, J. (1986) “Zin en onzin over images en reclame, Toespraak tijdens corporate image/ identity symposium”, *georganiseerd door esprit/motivaction*, Amsterdam: Amstel Hotel.
- Mike Wicks (s.d.) *The right time to rebrand*. Disponível em: <https://www.kauaidesign.com/post/the-right-time-to-rebrand> (Acedido a 5 de setembro de 2021).
- PORDATA (2021) Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859> (Acedido a de 2 setembro de 2021).
- RepTrak (2021). A 2021 Global RepTrak 100. Disponível em: [https://ri.reptrak.com/hubfs/\\_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf) (Acedido a de 5 setembro de 2021).
- Shandwick (2020) *The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now*. Disponível em: <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/> (Acedido a de 5 setembro de 2021).
- Van Riel, C. & Fombrun, C. (2007) *Essentials of Corporate Communications: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Taylor & Francis Group

