

Redes Sociais e Reputação - *Uma crise de reputação da EDP na era digital*

JOÃO PEDRO BANDEIRA PAIS

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


Orientadora:

Professora Doutora Sandra Lopes Miranda, Professora Adjunta,
Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

09 novembro, 2020

Declaração anti plágio

Declaro-me como autor da presente dissertação, sendo este trabalho de investigação parte das exigências para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Adicionalmente, declaro que este é um trabalho original, que nunca foi submetido – parcial ou integralmente – a uma instituição de ensino superior para obtenção de uma habilitação. Reitero também que todas as citações integradas estão corretamente identificadas, tendo a consciência total de que uma situação de plágio poderá resultar na anulação do estudo aqui discorrido.



João Pedro Benteim Pais

Resumo

A reputação é um dos bens mais valiosos que uma organização pode ter, deve por isso ser gerida com todas as ferramentas que estiverem ao seu alcance por forma a conseguir alcançar uma boa reputação perante o seu mercado e audiência. As novas tecnologias trouxeram novos desafios às organizações, uma vez que a velocidade a que circula a informação é cada vez maior, e a capacidade de gerir o que é dito sobre a organização no universo *online* é cada vez mais complexo.

Pretende-se ao longo desta investigação, perceber de que forma uma crise nas redes sociais pode afetar a reputação de uma organização. A empresa portuguesa Energias de Portugal também conhecida como Edp, deparou-se com uma situação sensível na sua rede social *Facebook*, no ano de 2011, e a presente investigação pretende apurar quais os impactos dessa crise na sua reputação e quais as estratégias de comunicação que a empresa utilizou para a dirimir.

É neste contexto que esta dissertação considera ser importante aprofundar o estudo sobre crises de reputação, que em diversos casos começam com pormenores insignificantes, muitas vezes até desvalorizados pelas organizações e que, rapidamente aumentam de dimensão até a situação ficar fora de controlo.

Por forma a obter resultados conclusivos sobre o tema, através da metodologia qualitativa foi realizado um estudo netnográfico à página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” e uma entrevista semi-estruturada realizada à Diretora de Redes Digitais da Edp, com recurso a um guião de entrevista.

Os resultados obtidos demonstram e confirmam que a ligação da empresa Edp ao Plano Nacional de Barragens, não contribuiu por si só favoravelmente para a sua reputação, e para ajudar toda esta situação foram adicionalmente evidenciados pelos seguidores da página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens!*” sete principais motivos de descontentamento. A crise com a qual a empresa se deparou em 2011 na sua conta oficial no *Facebook*, revelou que a Edp não estava devidamente preparada para o que viria a acontecer, sendo obrigada a tomar uma decisão urgente e de contingência, ao ser forçada a eliminar a sua conta na rede social *Facebook*, por forma a minimizar o impacto que esta ação teria na sua reputação. Esta decisão não deixou de ter um forte impacto na imprensa nacional e também na sua reputação.

Palavras-chave: *Reputação, Crise, Comunicação de Crises, Redes Sociais, Facebook, Edp*

Abstrat

An organization reputation is one of its most valuable assests. For that, it must be managed using all the availabe resources in order to achieve high levels of reputation towards the market and its audience. New Technologies brought new challenges to the organizations, since the information spreading speed is becoming higher and higher, and the hability to manage the information content about the organization on the online universe is becoming more complex.

With this investigation we intend to understand in what way a social media networks crisis can afect an organization reputation. The portuguese company Energias de Portugal, also known as Edp, came across with a sensitive situation in its social network Facebook in 2011, and this investigation intends to find out which were the impacts of this crisis on its reputation and what communication strategies the company used to overcome them.

In this context this dissertation considers important to deepen the study regarding reputation crisis, which in several cases begin with minor details, several times even disregarded by the organizations, and that quickly increase in dimension until it becomes out of control.

In order to obtain conclusive results about this theme, through qualitative methodologies a netnographic studdy was carried out to the Facebook page *“Eu não pedi um plano nacional de barragens”* and a semi-structured interview was made to the Edp Digital Networks Director, using an interview screenplay.

The obtained results show and confirm that the connection of the Edp company to the Plano Nacional de Barragens did not contributed favorably to its reputation, having been shown seven dissatisfaction motives by the page *“Eu não pedi um plano nacional de barragens”* followers. The crisis the company faced in 2011 in its oficial Facebook page, revealed that Edp was not properly prepared to what was going to happen, being forced to take an urgent and contingency decision, which was the elimination of its account in social network Facebook, trying to minimize the impact that this action would have in its reputation. Nevertheless, this decision did have a strong impact in the national press but also in its reputation.

Key-words: *Reputation, Crisis, Crisis Communication, Social Networks, Facebook, Edp*

Índice de Conteúdos

Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice de tabela, figuras e imagens.....	VII
Agradecimentos.....	VIII
Introdução.....	IX
Capítulo I - Enquadramento Téorico	11
1.1 Reputação Corporativa	11
1.1.1 Definição de Reputação Corporativa.....	11
1.2 Construção de uma Reputação Corporativa	15
1.2.1 Identidade Corporativa	16
1.2.2 Imagem Corporativa	17
1.2.3 Reputação Corporativa	18
1.2.4 Capital Reputacional.....	20
1.3 Gestão da Reputação Corporativa	20
1.3.1 Conceito.....	21
1.3.2 Implementação de Gestão da Reputação nas Organizações.....	24
1.3.3 Auditoria de Reputação	25
1.3.4 Plataformas de Reputação	25
1.3.5 Comunicar a Organização	27
1.3.6 Medir a Reputação.....	27
1.4 Reputação Corporativa e as Crises	28
1.4.1 Definição de Crise	28
1.4.2 Gestão de Crise.....	31
2. Redes Sociais.....	35
2.1 Redes Sociais vs Social Media - Definição de Conceitos	35
2.2 Vantagens e Desvantagens	37
2.3 Gestão de Redes Sociais com ênfase para a comunicação	39
2.4 Elementos que constroem a reputação de uma empresa nas <i>Social Media</i>	42
3. Facebook.....	44
3.1 A Rede Social Facebook.....	44
3.1 A Comunicação das Organizações no Facebook.....	45

Capítulo II - Método	47
4.1 Método	47
4.2 Tipo de Estudo	48
4.3 Instrumentos	49
4.4 Procedimentos de Recolha e Análise de Dados	50
4.5 Estudo de Caso	51
4.6 Análise Netnográfica	53
4.7 Perspetiva dos Seguidores	54
4.8 Análise da Entrevista - Perspectiva da Edp	61
Capítulo III - Conclusões	65
5.1 Conclusão	65
5.2 Limitações à Investigação	67
5.3 Sugestões para Futuras Investigações	67
Referências Bibliográficas.....	68
Anexos.....	76

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Elementos que constroem a reputação de uma empresa nas redes sociais <i>online</i> ..	42
Tabela 2: Publicações <i>Facebook</i> “ <i>Eu não pedi um plano nacional de barragens</i> ”	55
Tabela 3: Motivos de descontentamento	55

Índice de Figuras:

Figura 1 - Reputação Corporativa	12
Figura 2 - Raciocínio da formulação da reputação corporativa	14

Índice de Imagem:

Imagem 1 - Publicação feita pela Edp na sua página oficial de <i>Facebook</i>	51
Imagem 2 - Comentário da seguidora da página de <i>Facebook</i>	52
Exemplo 1 - Publicação sobre o tema “Investimento avultado em barragens”.....	56
Exemplo 2 - Publicação sobre o tema “decisões tomadas pelo governo”	57
Exemplo 3 - Publicação sobre o tema “destruição de património, do turismo ecológico e habitat naturais”	58
Exemplo 4 - Publicação sobre o tema “António Mexia mais bem pago que Steve Jobs	59
Exemplo 5 - Publicação sobre o tema “Edp elimina comentário de uma seguidora”	60
Exemplo 6 - Publicação sobre o tema “Edp ter removido a sua página de <i>Facebook</i> ”	62

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para a realização desta investigação. Apesar de esta trajetória ter sido percorrida individualmente, há por detrás um grande trabalho de equipa desempenhado por várias pessoas que depositam em mim todo o seu incessante apoio e encorajamento. Sem elas não conseguiria ter a coragem, a força de vontade, a persistência e a luta que tive a cada instante, em cada decisão que foi tomada ao longo desta dissertação. Expresso uma palavra especial:

- À Professora Doutora Sandra Miranda, pela sua colaboração desde o primeiro minuto, por todas as metas que estipulou e por me ter ajudado a realizar a presente investigação.
- À Senhora Doutora Inês Lima Diretora de Redes Digitais da Edp pela entrevista que me concedeu.
- À minha mulher, pela força e apoio ao longo desta etapa;
- Aos meus pais por estarem sempre do meu lado.

Introdução

“A reputação leva uma vida inteira a construir e pode ser destruída em segundos.”

William Shakespeare.

A reputação corporativa demora anos a ser construída, por esse motivo é considerada por muitos autores, como um dos ativos mais valiosos de uma organização, deve por isso ser preservada através de inúmeras ações preventivas, que evitem que esta seja alvo de situações de risco, ou de situações de crise.

Muitas são as organizações que nunca enfrentaram uma crise e por isso não conseguem medir as verdadeiras consequências que estas podem trazer. As crises têm o poder de surpreender e muitas organizações não estão devidamente preparadas para as enfrentar. Perante uma crise, todas as áreas de uma organização são afetadas e todas vêm a sua operacionalização afetada. Por este motivo, todas as decisões tomadas devem ser alvo de uma profunda reflexão, visto terem um forte impacto em todos os serviços.

Os autores Wilcox, Ault e Agee (1992) afirmam que, o maior desafio às capacidades de um gabinete de relações públicas de uma organização, surge numa situação de crise. Quando uma situação inesperada coloca uma organização numa situação embaraçosa ou de ameaça, a sua credibilidade e reputação ficam sujeitas a um intenso escrutínio público. Os públicos afetos à organização tudo farão para apurar todos os factos, colocando desta forma toda a gestão da organização, bem como o seu gabinete de relações públicas, a atuar sob uma severa pressão.

As crises surgem quando menos se espera, tratando-se assim de um “inimigo silencioso” das organizações, torna-se por isso oportuna esta investigação no sentido de apurar em que medida, uma crise comunicacional pode condicionar a reputação corporativa de uma empresa.

As grandes empresas nacionais devem por isso medir de forma rigorosa, o impacto das suas decisões, por mais pequenas que sejam, uma vez que poderão vir a ter um impacto irreversível na sua reputação corporativa.

A presente dissertação tem como principal objetivo compreender o impacto da crise ocorrida na página oficial de *facebook* da Edp em 2011, e de que forma, esta crise afetou a sua reputação corporativa. Neste contexto, a questão de partida desta investigação é: “em que medida, uma crise comunicacional pode condicionar a reputação corporativa de uma empresa?”

O tipo de estudo realizado nesta investigação assenta numa metodologia qualitativa através da realização de uma análise netnográfica feita aos seguidores da página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*”, e também através da realização de uma entrevista semiestruturada realizada à diretora de redes digitais da empresa Edp.

A presente investigação está dividida em três capítulos distintos: como primeiro capítulo temos o enquadramento teórico onde são abordados temas como a reputação corporativa, a gestão da reputação corporativa, gestão de crises, redes sociais e ainda a rede social *Facebook*. Como segundo capítulo temos o método, onde é fundamentado o tipo de estudo, quais os instrumentos de recolha de dados, um estudo de caso, uma análise netnográfica, a apresentação da perspetiva dos seguidores e, por outro lado, a perspetiva da empresa Edp. No terceiro e último capítulo temos a conclusão, onde são apresentadas as ilações desta investigação.

Nesta dissertação será revelada de que forma uma organização como a Edp, através de uma ação aparentemente simples na gestão *online* da sua página oficial na rede social *Facebook* no ano de 2011, deu origem a uma crise de reputação, que a conduziu a um conjunto de adaptações rápidas na sua forma de comunicar.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1 Reputação Corporativa

1.1.1 Definição de Reputação Corporativa

A reputação corporativa é um conceito bastante complexo (Davies, Chun & Silva, 2001).

Desde sempre, existiu uma procura enorme por um consenso na definição da palavra reputação, no entanto, nunca chegou a ser encontrada. Na década de 60, o foco das organizações era apenas e só, o consumidor, mas já na década de 70 surgiram diferentes estudos que incidiram sobre a ótica dos colaboradores, o que veio revolucionar este paradigma.

Após anos de pesquisa, alguns autores realçam a importância da criação de um conceito universal que defina a palavra reputação. A definição que serve como ponto de partida para esta investigação defende que reputação corporativa pode considerar-se uma representação do passado, isto é, revela-se através de todas as ações que a organização tem no presente, mas também através dos resultados que já obteve no passado, que por sua vez, representam a sua capacidade de criar valor para os seus públicos. Assim, esta reputação define a posição de cada organização, quando analisada pelos seus *stakeholders* internos ou externos (Fombrun & Van Riel, 1998).

Tendo em conta a definição, que nos é dada por Fombrun e Van Riel (1998) podemos resumir a reputação em cinco dimensões base: na história da organização: no interesse por parte dos seus *stakeholders* (quer sejam internos ou externos); nas ações e objetivos alcançados pela organização no passado; nas metas alcançadas em conjunto com os diferentes *stakeholders*, e a posição da organização no seu ambiente competitivo.

O autor Wartick (2002) constata que, desde a década de 90, expressões como imagem, identidade, prestígio, *goodwill*, estima e *status* foram muito utilizadas como sinónimos de reputação corporativa, ou aparecendo muitas vezes com grande conotação a esta. A grande diversidade de definições sobre este conceito deve-se ao fato de muitos dos investigadores serem formados em diferentes áreas, como por exemplo: sociólogos, *marketeers*, economistas, advogados (Shenkar, Yuchtman-Yaar, 1997 & Wartick, 2002; Gotsi & Wilson, 2001).

A reputação desenvolveu-se ao longo dos anos e é resultado de interações sucessivas e de experiências, através do contacto que existe com a organização (Thomaz & Brito, 2010). Para os autores Sánchez e Sotorrió (2007), a reputação pode ser considerada uma variável estratégica da organização, uma vez que se trata de um conjunto de questões económicas criadas com base em ações passadas.

Gotsi e Wilson (2001) defendem como definição de reputação corporativa, uma avaliação global que um *stakeholder* faz sobre uma organização ao longo do tempo. Esta avaliação traduz-se no contato que este teve com a empresa e através das múltiplas formas de comunicação que lhe concede informação sobre os comportamentos da organização, quando comparada com os seus concorrentes diretos.

O autor Jorge (2010) afirma que não é tarefa fácil medir o valor da reputação de uma organização, pois esta está dependente do grau de estima e de confiança que os seus *stakeholders* têm por ela, e como resultado deste fato, pode influenciar o seu grau de preferência em trabalhar ou investir em determinado negócio. O mesmo autor reforça ainda, que a reputação é única e pode tornar-se numa vantagem competitiva, isto porque, gera uma identidade organizacional muito própria e salvaguarda assim, a organização de possíveis cópias ou imitações das suas ações, por parte dos seus concorrentes diretos. Alguns anos antes, já os autores Balmer e Greyser (2003) haviam dito que quando existem provas de que o desempenho de uma determinada organização é favorável, a reputação corporativa destaca-se tornando-se num recurso essencial para alcançar uma vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada. Dowling (2001) defende que reputação é um construto baseado em crenças tendo em conta as diferentes perceções de todos os *stakeholders* que se envolvem, direta ou indiretamente com a organização.

Importa mencionar que *stakeholders* são todo e qualquer conjunto de indivíduos, ou pessoa singular que seja suscetível de influenciar ou ser influenciada pelos objetivos das organizações (Freeman & Neville, 2005). Devemos realçar também o papel invisível dos *stakeholders* perante as organizações uma vez que estes analisam com rigor tudo aquilo que estas fazem, e isso afeta ou pode vir a afetar, de alguma forma, o seu valor de mercado (González, 1998).

A partir dos sinais emitidos pelas organizações, os *stakeholders* por intermédio de julgamentos coletivos, concebem reputações que as estratificam por ramos de atividades e concedem vantagem competitiva a todas as que veem com, as que possuem maior reputação

(Fombrun & Shanley, 1990). O autor Castro (2008) corrobora a teoria do autor anterior afirmando igualmente que a reputação é gerada através de julgamentos coletivos, feitos por vários *stakeholders*, e que não existe ainda, um consenso na sua definição.

Fombrun, Gardberg e Sever (2000) consideram que este conceito de reputação surge de um construto que junta a visão de todos os *stakeholders* quanto ao desempenho de uma organização, onde cada grupo possui uma visão específica, isto é, existem diferentes tipos de reputação, dependendo das diferentes percepções entre grupos de *stakeholders*.

O autor Dowling (2001) defende que a identidade corporativa está implícita em tudo o que identifica a organização perante os seus *stakeholders*, como são exemplo o seu logótipo, o seu *slogan* promocional entre outros. Afirma também que a imagem corporativa é resultado da apreciação, que cada pessoa faz, com base nos seus valores enquanto cidadão, tais como por exemplo, a autenticidade, a honestidade, a responsabilidade e depende se os atribui ou não, na imagem corporativa que tem sobre determinada organização.

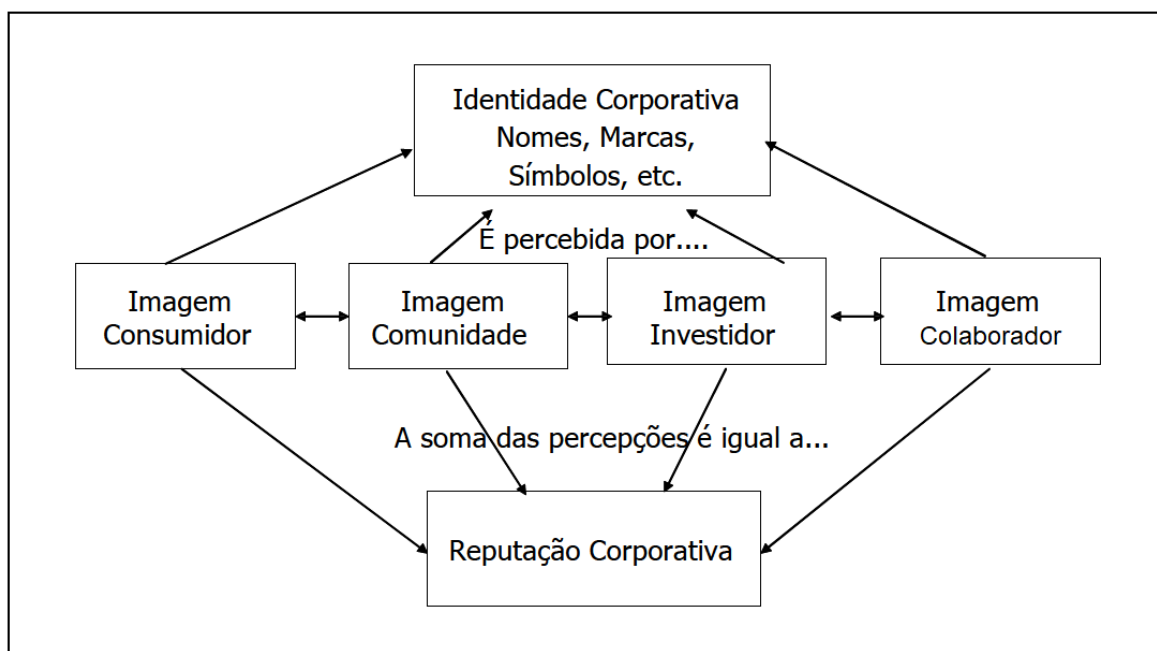
A visão defendida por Argenti e Forman (2002), é idêntica à de Dowling (2001) definindo identidade como todos os fatores tangíveis que se podem rapidamente distinguir entre as diferentes organizações, como por exemplo, o seu logótipo, o seu nome, o seu *design*, defendendo por outro lado, o conceito de imagem como a percepção que todos os que se relacionam com a organização, sejam eles colaboradores ou consumidores, têm sobre esta.

Como se pode observar muitos são os autores que definem o conceito de reputação como um termo coletivo que se refere às diferentes visões dos *stakeholders* sobre a organização, incluindo os conceitos identidade e imagem, onde a identidade, representa a visão dos empregados da organização, e por sua vez, a imagem, representa a visão dos agentes externos à organização. A imagem das organizações difere consoante a publicidade que é feita pelos seus colaboradores, consoante as ações que promove junto da comunidade, através da informação que é passada pelos media, em suma, por tudo aquilo que a sociedade vê acerca da organização. Com esta imagem os *stakeholders* concebem uma percepção que resulta da sua experiência pessoal com colaboradores da organização ou com produtos e serviços da mesma (Argenti & Forman 2002).

Pode considerar-se que existe sucesso na conceção de uma reputação corporativa quando, há um alinhamento entre a percepção dos *stakeholders* e a identidade da organização. Quando, por outro lado, existem incompatibilidades entre a identidade e a percepção dos *stakeholders*, é fruto de falhas existentes na estratégia de construção da identidade.

A figura 1 representa, segundo os autores Argenti e Forman (2002), um conjunto de imagens percebidas de diferentes *stakeholders*, onde estão representadas as imagens que o consumidor, a comunidade, o investidor e os próprios colaboradores tem sobre a organização, que dão origem à identidade corporativa. Por outro lado, a soma das diferentes percepções de cada um deles dá origem à reputação corporativa.

Figura 1 – Reputação Corporativa



Fonte: Argenti e Forman (2002)

A imagem corporativa espelha a avaliação que cada pessoa faz sobre cada organização a partir das suas ideologias e crenças (Dowling, 2001). Chun (2005) diz-nos que esta imagem é passível de construção, e por isso pode facilmente ser alterada, transformada e até adaptada conforme o desempenho das organizações. Dowling (2001) considera que apenas estamos perante um bom exemplo de reputação corporativa, se existir um alinhamento entre os valores dos *stakeholders* e a imagem corporativa percebida.

O autor Horiuchi (2010) apresenta-nos a tese de que, uma boa reputação corporativa é um ativo muito valioso, assim, quase de uma forma intuitiva, pode dizer-se que, o valor de uma organização com boa reputação será superior ao valor das organizações que possuem menor reputação. Os benefícios produzidos por uma boa reputação corporativa, embora não sejam fáceis de identificar nas demonstrações financeiras, por se tratarem de um ativo intangível, podem ser analisados no valor de mercado da própria organização, uma vez que se

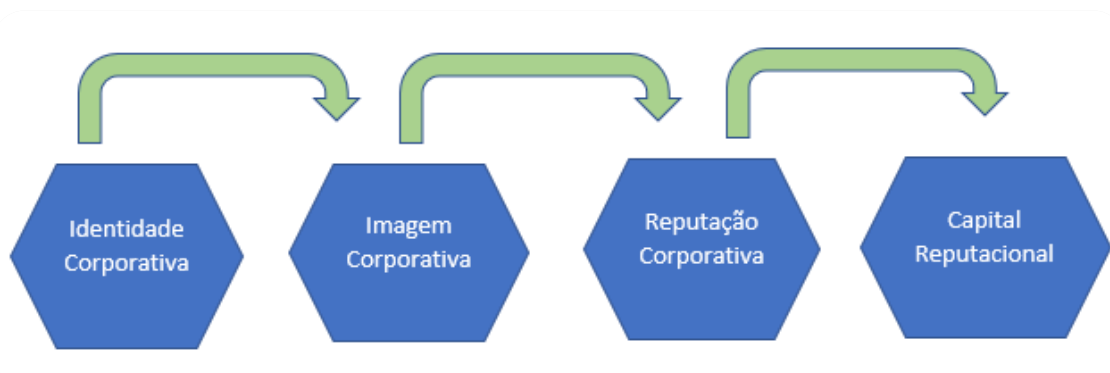
traduzem em mais receita e menos despesa, resultam num maior valor da organização, pois evitam muitas despesas (Dowling, 2006).

Uma abordagem interessante é também a que nos apresentam Peteraf e Barney (2003), que afirmam que, as organizações com maior desempenho, conseguem-no devido à existência de uma vantagem competitiva, fruto de uma maior capacidade de gerar valor que a média dos concorrentes, proporcionada essencialmente pela sua boa reputação. Assim, pode afirmar-se que a reputação corporativa está diretamente relacionada com a criação de riqueza, se tivermos em conta que a sua reputação, contribui para uma vantagem competitiva e ao mesmo tempo para melhores desempenhos da organização.

1.2 Construção de uma Reputação Corporativa

Quando abordamos o tema da reputação, importa perceber como esta é construída no seio organizacional. Segundo Fombrun (1996) a reputação, por se tratar de algo intangível, não existe fisicamente, não a conseguimos ver, no entanto, ela está representada num nome que cria um conjunto de impressões, positivas ou negativas, nas mentes dos *stakeholders*, e que invoca um conjunto de símbolos que definem para os outros, quem nós somos e o que podemos ser. Este conceito espelha a personalidade e as principais características diferenciadoras da organização. Os autores Barnett, Jermier e Lafferty (2006), defendem o modelo abaixo representado, que nos dá a conhecer todo o processo de identidade da organização, onde é realizada uma atenta avaliação por parte dos *stakeholders*, que concebem na sua mente, a reputação, consoante a sua experiência com a mesma.

Figura 2 – Raciocínio da formulação da reputação corporativa



Fonte: adaptado de Barnett, Jermier e Lafferty (2006)

Este modelo adaptado da visão do autor Fombrun (1996), revela como é construída uma reputação em 4 etapas, a primeira, a “identidade corporativa”, indica-nos o conjunto de símbolos, a segunda, “a imagem corporativa”, indica-nos as impressões da organização, a terceira, “reputação corporativa”, dá-nos os julgamentos dos *stakeholders* e, por último, o “capital reputacional” tem por base o ativo económico da organização. Tendo em conta este modelo, parece-nos incontornável a importância de desenvolver cada etapa, para melhor compreender o que é a reputação organizacional.

1.2.1 Identidade Corporativa

Muitos são os autores que tentaram ao longo da história definir o que é identidade corporativa.

Para Balmer e Greyser (2003) é a essência da organização, que reflete o alter-ego da mesma, respondendo às questões “quem somos?” e “o que fazemos?”.

Conforme nos dizem os autores Albert, Whetten e Godfrey (1998) é um processo que compreende as crenças partilhadas pelos trabalhadores da organização sobre o que é central, o que a distingue, e o que prevalece na organização. É igualmente a atividade ou acontecimento através do qual, a organização se torna específica na mente dos que a integram (Scott & Lane, 2000). É uma apresentação da instituição a todos os seus *stakeholders*, e é também tudo aquilo que a torna única, desde a sua comunicação, o seu *design*, a sua cultura e comportamento, é, em suma, a personalidade que a distingue de todas as outras organizações (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Estes autores afirmam que as organizações estão cada vez mais atentas para a importância de uma boa gestão da sua identidade corporativa, uma vez que esta poderá traduzir-se numa vantagem competitiva futura.

Esta identidade para as organizações, funciona como um espelho para o resto do mundo, que espelha os seus principais valores, filosofias, produtos e estratégias (Bick, Jacobson & Abratt, 2003). O autor Argenti (2007), defende que a identidade corporativa, se caracteriza como uma “manifestação visual da realidade das organizações” que é retratada através do seu nome, do seu logótipo, do seu *slogan* e dos seus bens tangíveis. Já, Balmer e Soenen (1999) defendem cinco conceitos díspares de identidade corporativa, são eles, a identidade efetiva, a identidade comunicada, a identidade concebida, a identidade ideal e a identidade desejada. Esta ideologia dá a entender que existem outras dimensões nas

organizações, que vêm complementar ainda mais a definição de identidade corporativa. Embora não exista ainda um consenso sobre de que é composta a identidade corporativa, o nome e o logótipo são essenciais na identificação das organizações. O nome e o logótipo das organizações são os dois constituintes mais estáveis nas comunicações corporativas e na divulgação das estratégias de posicionamento desejado (Allard, Lemmink, Ouwersloot & van Riel, 2001). As organizações usam estes símbolos para se distinguirem das restantes, e poderem mais facilmente comunicar qual a sua missão, quais os seus valores, e definir desta forma, qual a melhor estratégia para comunicar com os seus públicos.

Além das organizações comunicarem os seus valores, devem igualmente destacar o desenvolvimento da sua identidade corporativa, através do setor dos serviços (caso da EDP), embora seja um desafio mais exigente, devido à sua intangibilidade (Dibb, Fisk & Simões, 2005).

É fundamental que as organizações criem uma marca corporativa robusta, que consiga garantir que os seus produtos e serviços, em sintonia com uma comunicação sólida e eficaz, estejam em harmonia por forma a destacar os benefícios da organização para os seus *stakeholders*. Só assim as organizações através da sua identidade corporativa conseguirão criar uma diferenciação significativa das restantes e alcançar o seu posicionamento desejado no mercado. Balmer (1997), Dowling (1993) e Van Riel (1997) afirmam que a criação de uma identidade corporativa sólida contribui para que as organizações realcem os seus pontos positivos junto do seu público-alvo. A perceção que os *stakeholders* têm das organizações, por detrás de um determinado produto ou serviço, cada vez mais, influencia as suas decisões no momento de escolha. A identidade corporativa deve assim, proporcionar uma importantíssima vantagem competitiva às organizações (Dibb et al., 2005).

1.2.2 Imagem Corporativa

Não podemos falar em reputação corporativa sem abordar o tema da imagem corporativa. A imagem corporativa pode ser moldada, mas nunca controlada pela organização, porque depende de inúmeros fatores externos como: a cobertura mediática, regulamentações governamentais, a variação de mercado e outras forças externas que influenciam a perceção sobre a organização (Barnett et al., 2006). Esta é uma visão bastante realista, quanto à definição da imagem corporativa, pois as organizações não conseguem controlar tudo aquilo

que é dito sobre si. Compete, assim, à organização estar atenta ao *feedback* que recebe, e analisar se a imagem gerada corresponde à imagem pretendida. Tendo em conta que os colaboradores desempenham um papel crucial na transmissão dos valores da marca corporativa, as organizações devem transmitir aos seus colaboradores, a imagem que pretendem que seja percebida pelos seus públicos, com base nos seus valores (Balmer, 2003). Os colaboradores têm a capacidade de criar valor para a organização nomeadamente na área de prestação de serviços, uma vez que desempenham funções próximas e conseguem assim, construir relações diretas, funcionando como elo de ligação entre os clientes e a organização (Chernatony & Segal-Horn, 2001). Os mesmos autores alertam para o caso particular das organizações prestadoras de serviços, como é o caso da Edp, para a relação que é estabelecida entre a organização e o consumidor que deve ser considerada como um fator crítico e sensível, pois afetará a resposta dos consumidores à organização (esta investigação aborda, precisamente esta sensibilidade, do contacto com o consumidor, através da comunicação online).

As organizações devem zelar pela sua imagem corporativa e preservar a coesão das diferentes mensagens que a mesma transmite para o exterior. Esta deve pautar por uma harmonia na sua identidade que vai desde o seu comportamento, passando pela aparência dos seus colaboradores, até à arquitetura dos seus edifícios entre muitos outros fatores, que garantem essa coerência na imagem. A Imagem corporativa e a identidade corporativa estão intimamente relacionadas, uma vez que as perceções das diferentes audiências são maioritariamente influenciadas por ferramentas comunicacionais, onde estão inseridos o nome da organização, ou o seu logótipo que facilmente as identificam aos olhos dos seus *stakeholders* (Brown, 2002; Dacin, 2002; Jaju, Stern & Zinkhan, 2001).

1.2.3 Reputação Corporativa

Em meados da década de 90, conceitos como identidade, prestígio, imagem, estatuto e goodwill foram utilizados inúmeras vezes como sinónimos de reputação organizacional (Wartick, 2002). Este vasto número de conceitos originou a que a definição do mesmo, ainda hoje, não seja clara. O conceito de reputação corporativa é algo construído ao longo dos anos, que tem como base os resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores (Almeida, Paula & Bastos, 2012). Não existe nenhuma organização, que construa uma reputação corporativa de um dia para o outro, este conceito é

resultado de um longo trabalho temporal, que deve ser executado por todos os representantes da organização. Os autores Davies, Chun e Da Silva (2001), defendem que reputação corporativa são as visões, de todos os *stakeholders* sobre a reputação da organização. Estas visões estão divididas em dois conceitos essenciais, a identidade e a imagem, onde a identidade representa a percepção dos empregados (agentes internos) e a imagem a percepção dos (agentes externos). Argenti e Forman (2002) partilham de opinião idêntica à anterior, visto que consideram que este conceito depende da identidade da organização, da coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a organização e também do alinhamento existente entre a identidade e a imagem percebida. Em complemento, os mesmos autores acrescentam que, a identidade corresponde a manifestações exatas da sua realidade, geralmente visuais, onde estão inseridos o nome, a marca, os símbolos, apresentações, patrocínios e com maior importância a visão da organização, e a imagem corresponde a percepção dos *stakeholders*, ao observar a sua identidade (como são exemplo: os empregados, consumidores ou até os seus acionistas).

Conforme (Brown & Dacin, 2006), devem ser distinguidos quatro pontos de vista, que um observador pode ter sobre a organização:

- a) Identidade: “O que é que nós pretendemos, enquanto organização?”
- b) Imagem Desejada: “O que é que a organização quer que os outros pensem sobre si?”
- c) Imagem Construída: “O que é que a organização julga que os outros pensam sobre si?”
- d) Reputação: “O que é que os *stakeholders* pensam de fato acerca da organização?”

Este são quatro pontos de vista, fundamentais, quando falamos de reputação corporativa, pois ilustram bem os atores que estão envolvidos na reputação de uma organização, cada um com visões muito diferentes, e muito importantes na manutenção de boas relações entre si. Para os autores Gosti e Wilson (2001) este conceito, não é mais que uma avaliação geral das organizações feita por parte dos *stakeholders* ao longo dos anos, tendo sempre como base as experiências que tiveram diretamente com a organização e com toda a informação que obtiveram sobre esta, através de meios de comunicação que lhes permite avaliar e comparar as ações desta organização, com as ações dos seus concorrentes diretos.

Este conceito é também considerado como um ativo bastante frágil e volátil, e muito difícil de controlar, uma vez que estamos a falar de percepções dos nossos *stakeholders* (Mahon, 2002). Pode assim dizer-se, que a reputação corporativa não pertence à organização, mas sim a quem interage com ela e a quem a percebe, tornando-se um juízo de valor que a diferencia de toda a concorrência. Esta reputação é muito valiosa e deve por isso, ser alvo de grande atenção por parte das organizações, para que esta se torne rara, limitada e difícil de ser copiada pelos concorrentes diretos (Cardoso, Luca, Lima & Vasconcelos, 2013).

1.2.4 Capital Reputacional

Como já foi mencionado, a reputação é um dos valores mais poderosos que as organizações podem ter, por se tratar de um ativo intangível, que nem sempre é fácil mensurar. Conforme nos dizem os autores Pereira e Bueno (2012), os ativos intangíveis são cada vez mais importantes para as organizações, pois representam um alto valor no mercado e consequentemente, para a sociedade. Nas organizações, são considerados como ativos intangíveis: a inovação, o capital humano, a propriedade intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, a marca, a imagem, a reputação, entre outros. Embora a reputação, por si só, não seja transacionável, o seu valor é indiscutível. Esta representa todas as crenças e toda a confiança que os *stakeholders* depositam na organização, o que resulta num grau de preferência, que irá definir se estes optam por trabalhar, investir e fazer negócio nesta organização, ao invés, de uma organização concorrente, (Bueno, 2012). A concorrência e a necessidade de sobrevivência obrigam a que muitas organizações procurem trabalhar e desenvolver *skills* que as ajudem a tornar-se únicas, superiores e a alcançar os seus objetivos principais. É por isso que os ativos intangíveis, como a reputação organizacional, têm sido valorizados ao longo do tempo (Ang & Wight, 2009; Confetto, Kitchen & Siano, 2010).

A reputação corporativa depende muito, como já percebemos, da percepção dos seus *stakeholders*, e por esse motivo as organizações têm dificuldade em representar este valor como um capital financeiro. Os autores Siano, Kitchen e Confetto (2010) explicam-nos que, embora o valor atribuído à reputação organizacional não seja considerado capital financeiro, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor da organização no seu mercado, bem como cria grandes impactos sobre o seu desempenho. Esta reputação irá, não só ajudar as organizações a diminuir o nível de incerteza perante os seus *stakeholders*, e melhorar o

seu comportamento esperado, como irá ainda, reforçar a confiança que estes têm em si (Hall, Ferris & Massengale 2004). Desta forma, quanto maior for a reputação das organizações, maior será a garantia de credibilidade, que as poderá encaminhar à distinção no mercado em que se inserem. Quando as organizações possuem sinais de uma boa reputação, irão atrair e reter colaboradores, atrair novas fontes de capital financeiro, e estarão menos propensas a enfrentar situações de crise (Van Riel & Fombrun, 2007). A afirmação de que “a reputação está associada a uma vantagem competitiva” é defendida por Roberts e Dowling (2002), por Inglis, Morley e Sammut (2006), e por Melo e Garrido-Morgado (2012).

1.3. Gestão da Reputação Corporativa

1.3.1 Conceito

A reputação corporativa, como já foi abordado anteriormente, é um conceito fundamental no apoio à mensuração da relação entre instituições e os seus diferentes *stakeholders*.

Este conceito surge associado a uma ampla gama de atividades tais como: a comunicação corporativa, as relações públicas e as relações com a imprensa, no entanto, a gestão da reputação não se circunscreve apenas na medição dos produtos ou serviços das organizações, é fundamental que as organizações se foquem nos resultados das atividades futuras. A gestão da reputação é feita de forma idêntica aos restantes modos de gestão com base em 3 pontos essenciais (planeamento, ação e controlo), isto significa que esta gestão se reflete através de uma estratégia corporativa.

Segundo o autor (Helm, 2011) importa que esta estratégia responda às seguintes questões:

- Quais os grupos de *stakeholders* cruciais para a organização?
- O que é que cada um deles precisa de fazer para ajudar a organização a atingir os seus objetivos?
- Como é que eles devem ver a organização para que possam agir de acordo com os objetivos corporativos?
- O que é necessário fazer para que estes entendam a organização?

Em suma a pergunta mais importante é: como é que o sucesso deve ser medido de forma razoável e pragmática?

Ainda nos dias de hoje, em muitas organizações com práticas de comunicação corporativa, apenas são realizadas análises de imprensa e pesquisas através dos funcionários. Embora sejam instrumentos importantes, não são suficientes para organizações que pretendem gerir a sua comunicação estrategicamente. É imperativo que as organizações acompanhem o impacto do seu esforço, de uma forma consistente, e ao pormenor, seja através dos seus custos totais de medidas implementadas, custos com o pessoal ou até dos custos de infraestruturas.

Segundo os autores Fombrun e Van Riel (2004) uma boa reputação surge quando as organizações constroem um apelo emocional, é por isso importante que a gestão da reputação sendo uma vantagem estratégica, seja utilizada pelas organizações com o intuito de proporcionar aos seus *stakeholders*, uma experiência diferente na maneira como olham para a organização e na opinião que têm sobre esta. A gestão da reputação tem por base a interação entre as ações atuais das organizações e as experiências e perceções dos seus públicos (Aula & Mantere, 2008). Desta forma torna-se fundamental que esta reputação seja convincente, verdadeira, genuína e consistente para com os seus *stakeholders*.

Fombrun e Van Riel (2004) destacam ainda que as organizações devem exercer um esforço no sentido de se expressar, comunicando quem são, o que fazem e o que representam. Estes autores destacam cinco dimensões para que esta expressão crie um apelo emocional a que denominam de Quociente de Expressividade, são elas: a) visibilidade; b) distinção; c) consistência; d) transparência; e e) autenticidade. Tendo acrescentado mais tarde uma sexta dimensão, a capacidade de resposta (Fombrun & Van Riel, 2007).

Esta expressividade que nos apresentam os autores Van Riel e Fombrun (2007), traz muitas vantagens para a organização e para os seus *stakeholders*, uma vez que irá reduzir a quantidade de informação de que estes necessitam para tomar decisões e, irá também contribuir para a construção da reputação ao fomentar uma harmonia entre consumidores, colaboradores e investidores. As organizações devem ter como principal prioridade comunicar sempre de uma forma que lhes dê visibilidade, mas sempre com uma ação transparente e distinta das demais organizações, só assim conseguirão comunicar os seus valores e crenças. A consistência e transparência nas suas mensagens irão construir uma ponte de partilha de valores entre a organização e os seus *stakeholders*.

Os autores Argenti e Forman (2000) defendem que as organizações devem ser todas elas bastante expressivas, e não podem cometer o erro comum, de ver a comunicação como algo mecânico que apenas serve para orientar as suas ações estratégicas. A comunicação tem

de ser uma prioridade e deve ser vista como um processo retórico, onde a estratégia da organização coopera com esta, com o objetivo final de influenciar os seus públicos.

As organizações deverão comunicar de forma expressiva, quer no plano externo, quer no plano interno, por forma a chegar a todos os seus *stakeholders*. Este tipo de comunicação irá auxiliar a criação de uma coerência, através das ações da organização que irão aumentar a possibilidade de esta ser percebida de forma favorável pelos seus *stakeholders* se a sua comunicação for consistente, transparente e distinta (Van Riel & Fombrun, 2007).

Fombrun e Rindova (2000) afirmam que quando existem interações entre uma organização e os seus *stakeholders* baseada na transparência e na expressividade, a perceção desses *stakeholders*, resulta num harmonioso encontro de interesses e de valores comuns. Caso estes valores não estejam presentes nestas interações, a organização corre o risco de cair numa crise de grandes dimensões.

Como é observado numa fase mais adiantada da presente investigação, perante uma crise, a reputação da organização tem um papel absolutamente preponderante. Enquanto algumas organizações conseguem recuperar facilmente de uma crise, porque estão sustentadas sobre uma boa reputação, já outras sofrem danos irreversíveis com o impacto de uma crise.

Fombrun e Van Riel (2004) defendem que, o impacto de uma crise numa determinada organização irá depender da forma como a crise é gerida e na reputação que a organização já tinha antes de a crise surgir. Estes autores chegam mesmo a afirmar que, a reputação é como um reservatório de goodwill, que é acionado como um seguro quando a organização se confronta com uma crise, sendo que, as que têm melhor reputação serão naturalmente as que menos impacto sofrem, ao contrário do que acontece, às que possuem menor reputação.

Uma boa reputação contribui para que as organizações consigam lidar com o ritmo competitivo em que cada vez mais os mercados se encontram. Uma reputação favorável minimiza eventuais ameaças, num eventual aumento de ativismo por parte dos *stakeholders* da organização ou por intermédio dos *media*, que pressionam as organizações a serem mais transparentes e a estarem perante o escrutínio público. A gestão de reputação consiste num conjunto de práticas que as organizações líderes desenvolvem no sentido de apoiar a mudança de expectativas dos seus públicos, por forma a conseguirem gerir as interpretações que esses públicos criam, e assim construir uma estima favorável (Fombrun & Rindova, 2000).

Segundo o autor Grunig (1993), compete aos profissionais de relações públicas interligar as relações simbólicas e as relações comportamentais uma vez que só assim, conseguirão tornar as suas organizações mais eficazes. Quando as organizações não têm profissionais de relações públicas, colocam nestas funções, pessoas sem experiência pessoal, o que as conduz muitas vezes a tomar decisões com base em recomendações, ou por intermédio de histórias de terceiros, tomando decisões baseadas na reputação do sujeito (Aula & Mantere, 2008).

Para Fombrun e Van Riel (2004) a gestão da reputação de uma organização, deve ser feita com base numa comunicação clara, não só nas suas demonstrações de resultados, mas sobretudo, na maneira como trata os seus próprios colaboradores e presta importantes contributos para a sociedade.

Para Davies, Chun, da Silva & Roper (2003) a gestão da reputação é resultado de um conjunto de conexões estabelecidas entres clientes e colaboradores, gerando uma cadeia de reputação, que tem como objetivo principal a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Por forma a existir uma boa gestão da reputação, esta cadeia de reputação deverá estar em sintonia com a imagem e a identidade da organização, pois só assim, poderá existir simetria, afinidade e ligação entre as organizações e os seus públicos. Para que esta sintonia exista, é necessário conceber uma missão e visão que seja distribuída e divulgada pelos *stakeholders*.

Segundo os mesmos autores, a melhor forma de atingir uma boa reputação é garantindo que estas ligações da cadeia de reputação estão a ser executadas da forma mais correta, tendo em conta que a melhor forma de gerir a reputação da organização, é garantindo uma boa gestão da identidade corporativa.

1.3.2 Implementação de Gestão da Reputação nas Organizações

Para que a reputação das organizações seja gerida de forma eficaz, estas devem ter em conta, diversas medidas essenciais para o desenvolvimento de relações sustentáveis para com os seus públicos. Podem ser distinguidas quatro importantes etapas para o desenvolvimento da gestão da reputação, são elas: a) auditoria de reputação; b) criação de plataformas reputacionais; c) comunicar a organização; e d) medir a reputação.

1.3.3 Auditoria de Reputação

Esta é a primeira fase de monitorização e gestão da reputação nas organizações e deve por isso, ser considerada como uma ferramenta estratégica de ampliação do valor da reputação das organizações (Resnick, Zeckhauser, Swanson & Lockwood 2006). Segundo estes autores, o processo de auditoria é singular para cada organização e compreende oito etapas: 1) Identificação de *stakeholders* e dos elementos de risco para a reputação; 2) Definição da prioridade dos *stakeholders* e dos respetivos elementos; 3) Recolha de informação disponível sobre a reputação e identificação das necessidades de informação; 4) Desenho dos instrumentos de auditoria e de metodologia; 5) Auditoria; 6) Consolidação das conclusões da auditoria e *report* à gestão para validação; 7) Desenvolvimento de esboços de implementações futuras, com validação e suporte da gestão, e por último 8) Criação e implementação de programas de monitorização da reputação.

Por outro lado, o autor Fombrun (1996) já havia apresentado uma perspetiva diferente da anterior, que consistia em apenas três etapas: 1) Diagnóstico da situação atual, que consiste na identificação da identidade organizacional, bem como imagem e reputação atual da organização; 2) Desenho da situação futura, que compreende uma análise estratégica da posição desejada para o futuro da organização; e 3) Gerir a transação, que consiste na implementação de mudanças e programas de monitorização da reputação.

Ambas definem claramente que a fase de auditoria é essencial para que a organização saiba onde está, para onde quer ir, e qual a melhor caminho para o conseguir.

1.3.4 Plataformas de Reputação

Passando a primeira etapa de definição da atual situação da organização, passamos para a fase da comunicação alinhada à realidade e expectativas dos *stakeholders*. É nesta fase que são selecionadas e criadas as mensagens mais adequadas e mais coerentes. Devem ser concebidas tendo em conta um conteúdo específico, com base em valores comuns entre a organização e os seus *stakeholders*, e onde seja ilustrada a sua estratégia organizacional, á qual, denominamos por plataforma reputacional (Van Riel & Fombrun, 2007).

A plataforma de reputação possibilita que qualquer pessoa consiga reconhecer a organização. Ela sintetiza o posicionamento da organização ao ser apresentada aos seus

stakeholders, sejam eles internos ou externos. Esta plataforma é uma opção estratégica que resume todo o passado da organização, evidenciando, a sua identidade, a sua reputação, a sua estratégia e deverá ter em conta três princípios fundamentais: a) ser relevante; b) ser realista; e c) ser apelativa. A plataforma de reputação sustenta-se com base em três temas essenciais: a) a sua atividade; b) o seu benefício; e c) o apelo emocional.

Segundo Van Riel (2000) esta plataforma consiste num sumário estruturado, a que o autor denomina como *Corporate Story*, e que tem como objetivo principal resumir a origem da organização a todos os seus *stakeholders*, o que irá fazer com que os colaboradores se sintam mais unidos à organização, e é também através desta, que a organização se irá diferenciar dos seus principais concorrentes. Esta *Corporate Story* auxilia a organização a definir as suas estratégias de comunicação, que irão fortalecer ainda mais a ligação existente entre *stakeholders* e a organização (Van Riel, 2000), ao mesmo tempo que irão alterar a força competitiva em relação aos concorrentes diretos (Shaw, 2000).

Segundo o autor Mouritsen (2000) as histórias fazem com que o capital intelectual atue, visto que com narrativas, é possível transmitir de forma clara e lógica, a essência de uma organização, e permite igualmente perspetivar uma visão do futuro (Shaw, 2000).

As histórias são mais credíveis, memoráveis e criam maior entusiasmo, quando comparadas com factos soltos e sem ligação entre si (Shaw, 2000).

Uma *corporate story* tem o objetivo de criar uma estrutura, que irá servir de referência para a comunicação da organização. Esta será avaliada em quatro componentes: 1) relevância, 2) realismo, 3) sustentabilidade e 4) responsabilidade. Todavia, o formato de narrativa não substitui a falta de conteúdo ou falta de lógica (Shaw, 2000).

Os autores Van Riel e Fombrun (2007) sugerem um novo modelo AAA, como estrutura da *corporate story*, que irá servir como uma sequência lógica para a conceção de uma história atrativa. Este modelo é constituído por: a) habilidades (os pontos fortes da organização); b) atividades (atividades onde a organização está inserida); c) feitos (resumo de todos os feitos alcançados pela organização).

Segundo o autor, Shaw (2000) para que esta história seja um sucesso, é importante cumprir os seguintes requisitos: a) identificar os fatores chave de sucesso da organização; b) definir de forma rigorosa qual o objetivo do plano; c) identificar quais as barreiras para cumprir o objetivo e d) filtrar quais os pontos essenciais para criação de cenário e para o apoio racional de estratégias de definição do plano de ação. Assim que concluída, a plataforma de

reputação deve ser utilizada, para construção de um *corporate stories* sustentável, e por forma a servir de base, para as campanhas de comunicação interna e externa.

1.3.5 Comunicar a Organização

Para Van Riel e Fombrun (2007), a *corporate story* deve ser utilizada com o intuito de se destacar das outras organizações, no que toca à comunicação para um público específico, porém, não deve esquecer que pertence à organização como um todo e não, exclusivamente à comunicação. No processo de posicionar a organização na mente dos seus *stakeholders*, podemos afirmar que, uma campanha de comunicação é fundamental para comunicar a organização, no entanto, não é por si só, suficiente. (Van Riel et. al, 2007) defendem ainda que a criação de uma campanha de comunicação deve seguir setes fundamentais etapas: 1) testar a história corporativa e aceitação por parte dos elementos da organização; 2) identificar e definir os *stakeholders* prioritários; 3) definir os objetivos de comunicação; 4) criar um briefing onde estejam inseridas as missões da organização e as mensagens-chave; 5) conceber o conceito criativo; 6) definir quais os media desejados; e 7) testar quais os impactos da campanha por intermédio do modelo de expressividade corporativa. Só assim as organizações poderão implementar a plataforma de reputação e garantir que comunicam para os seus públicos, de uma forma coerente e ajustada ao longo do tempo (Van Riel & Fombrun, 2007).

1.3.6 Medir a Reputação

Quando falamos em gestão da reputação, temos de falar em modelos para medir a mesma, uma vez que se não estabelecermos ferramentas para medir a reputação é impossível estabelecer ligações entre reputação e performance (Davies et al., 2003).

Van Riel e Fombrun (2007) destacam a existência de um debate na literatura que questiona se as organizações não poderão ter diversas reputações, que alteram conforme o interesse de cada *stakeholder*, ou se por outro lado, a reputação é unidirecional, pois tem em si, a forma como a organização pretende satisfazer os interesses dos seus *stakeholders*. Estes autores defendem que se trata de uma questão meramente empírica, uma vez que, em algumas organizações a sua imagem revela-se numa reputação forte, enquanto noutras, a sua imagem revela-se numa reputação menos positiva. Estes autores asseguram, que caso sejam utilizados métodos de medição de reputação, idênticos para diferentes *stakeholders*, será possível

verificar que existem diferenças de perspectivas entre estes *stakeholders* (Van Riel & Fombrun, 2007).

São vários os modelos de medição de reputação que têm sido desenvolvidos e testados por inúmeras entidades, umas com fins comerciais, e outras para estudos académicos. Ao pesquisar sobre medir a reputação, destacam-se alguns conceitos como: a personalidade corporativa (que consiste na atribuição de traços de personalidade às organizações), a expectativa social (que as pessoas têm perante as organizações), o conceito da confiança e o conceito das atitudes.

1.4 Reputação Corporativa e as Crises

1.4.1 Definição de Crise

Nas últimas décadas muito se tem falado no conceito de crise. Muitas são as crises presentes no nosso quotidiano sejam elas crises económicas, crises financeiras, crises industriais, crises agrícolas, crises políticas, crises morais, crises emocionais entre outras. A palavra crise, deriva de um termo grego *krisis*, que significa decisão, julgamento ou condenação (Beekes, 2010; Chantraine, 1968; Strong, 1890).

Uma situação de crise, é bastante diferente de um problema comum nas organizações, uma vez que esta, se instala sem aviso prévio quando tudo corre dentro de uma perfeita normalidade. Apanhando assim todos de surpresa, seduzindo rapidamente a imprensa, causando vítimas e prejuízos incalculáveis (Forni, 2015).

Como se pode constatar uma crise, é tendencialmente um acontecimento grave e muitas vezes acaba por se tornar em algo ainda mais grave devido à sua exposição mediática. A origem de uma crise poderá ocorrer por desastres naturais, por falha humana, por falta de treino adequado, por ausência de planeamento ou por sabotagem.

Por definição, uma crise é constituída por manifestações violentas e por ruturas no equilíbrio de uma entidade ou organização. Uma crise é um evento específico e extremamente inesperado, que cria elevados níveis de incerteza e de ameaça às empresas e aos seus *stakeholders*, criando assim uma pressão enorme. Todas as organizações devem estar preparadas para lidar constantemente com riscos, muitas delas já passaram por momentos de crise, seja de caráter económico, político ou mesmo crises internas, sendo as últimas as mais comuns. Só em meados de 1970, se começou a falar de crises nos Estados Unidos da América,

e por se tratar de um tema importante requer muita atenção e uma análise cuidada, uma vez que não devem ser somente consideradas como problemas ou conflitos que acontecem no quotidiano das organizações (Rosa, 2004).

Segundo o autor Moreira (2015) o conceito de crise pode ser definido por uma infinidade de sinónimos que lhes são conferidos, tais como, tensão, desastre, catástrofe, ameaça ou violência, contudo apesar de todos estes sinónimos negativos, o autor não afasta a hipótese de que este conceito é paralelamente um ponto de transição para uma mudança de situação, em que pode existir uma recuperação e eventualmente até um progresso. Este conceito pressupõe sempre um risco ou ameaça para as organizações.

Uma crise é um acontecimento não planeado, repentino, que por norma envolve muitas pessoas, que causa muita confusão, que pode causar o pânico, pode ser emotivo, desperta o interesse público, é geradora de notícias negativas, requer atenção imediata, propaga-se com muita facilidade, produz elevada contrainformação, reveste-se de grande facilidade de perda de controlo, cria tensão, e gera também muita curiosidade e interesse (Forni, 2015). O mesmo autor afirma que, qualquer coisa negativa que fuja ao controlo de uma organização e que ganhe ampla visibilidade, pode inevitavelmente tornar-se numa crise para a organização (Forni, 2002).

Caldini (2000), defende que numa crise existem três grandes etapas, a primeira etapa tem início com um simples boato, uma história sucinta sobre algo que aconteceu à organização, na segunda etapa surge um exagero, onde a história tem detalhes dramáticos e de maiores dimensões, já na terceira e última etapa a opinião pública interpreta aquilo que inicialmente era apenas um boato, de acordo com a sua realidade específica e de acordo com os seus valores, o que dá origem a uma crise com efeitos devastadores (Caldini, 2000).

Segundo Neto (2010), na fase inicial de uma crise, tendo uma determinada organização conhecimento de um assunto sensível, que é passível de gerar uma crise deve garantir que esse assunto, é mantido de forma reservada exclusivamente a um pequeno grupo de pessoas da organização. Numa segunda fase, o assunto permanece por resolver e por isso começa a afetar os seus *stakeholders* mais próximos, sendo a organização forçada a prestar esclarecimentos, a aconselhar-se junto dos seus especialistas, na procura de soluções. De uma forma ascendente as pessoas que não pertencem à organização começam a ter acesso à informação, sendo aqui que a organização perde total controlo, por onde passa a informação até chegar rapidamente aos *media*, que vendo uma oportunidade de lançar uma notícia, não perde tempo e dispara para o início de uma crise (Neto, 2010).

Se observarmos numa perspectiva holística diversos casos de crise, observamos que todas elas constituem danos, muitos deles irreversíveis na reputação de uma organização. O autor Forni (2015) apresenta-nos uma visão sobre o ponto ideal e decisivo, que dita e distingue uma situação negativa de uma situação de início de crise. Um exemplo prático que nos é apresentado é o caso de uma barragem que corre sérios riscos de ceder e como consequência disso irá inundar as zonas circundantes altamente povoadas. O caso anterior pode ser constituído uma crise? Segundo Forni (2015), não, visto que se trata meramente de uma ameaça, e uma ameaça não é uma crise. Urge nesta fase a necessidade de travar, resolvendo o problema e impedir que evolua para uma crise. Geralmente as crises surgem de situações idênticas a esta, mas que simplesmente foram ignoradas ou minimizadas na altura certa. Ao serem ignorados casos como este, segundo o autor, são considerados como “ponto de inflexão” que determinará o melhor ou o pior da situação com o qual as organizações são confrontadas. Por outras palavras é o ponto onde é possível evitar uma crise, ou simplesmente ser “engolido por ela” (Forni, 2015).

O mesmo autor acrescenta, ainda que a maioria das crises, têm início em erros de gestão e problemas relacionados com a administração das organizações, quase sempre dão pequenos sinais de que irão acontecer brevemente. É assim fundamental, que os gestores das organizações estejam atentos aos pequenos sinais que vão surgindo. O autor reforça ainda que o maior erro cometido pelas organizações, na gestão de crises é precisamente descurarem um bom plano de contingência, ou seja, falhando na preparação, avaliação, planeamento e treino para este tipo de situações de emergência (Forni, 2015).

Nos dias de hoje pode dizer-se que as organizações não têm tempo para parar e pensar, fruto da carga de trabalho e da pressão que é exercida por parte dos investidores para a criação de resultados. No entanto, isso não pode servir de justificação para não terem um bom plano de gestão de crises, que servirá de contingência caso seja necessário (Forni, 2015). Em complemento a esta afirmação, o autor Neto (2010) diz-nos que com o evoluir dos tempos e das tecnologias de comunicação, as crises são cada vez mais, divulgadas a velocidades incontáveis quer pela internet, quer pela televisão. Por esta razão, cada vez mais, cabe aos gestores adotarem uma atitude proactiva, e desenvolver como prioridade, boas capacidades de resposta a futuras crises que possam surgir.

O grande desafio das organizações numa situação de crise, é ultrapassar as fases negativas, obtendo informações em tempo útil sobre o risco pelo qual estão a passar, e reagir

de imediato por forma a “controlar” os danos futuros; este autor diz-nos ainda que, um erro comum na maioria das organizações quando se deparam com esta situação, é aceitar de forma passiva o que aconteceu e deixar que a crise se desenvolva, até a organização simplesmente relativizar a situação, e concluir que perdeu a batalha (Forni, 2015). Na sua grande maioria, as organizações mais poderosas ou com elevados níveis de credibilidade, sabem conduzir situações de crises dentro do que é recomendado, envolvendo toda a organização numa união que preserve a sua imagem de fatos negativos. Os casos mais recorrentes são organizações multinacionais com produtos e marcas altamente consagrados nos seus mercados (Forni, 2015).

1.4.2 Gestão de Crise

Pode definir-se o conceito de gestão de crise como todos os passos que uma organização dá no sentido de esclarecer os seus *stakeholders* (internos e externos), evitando danos ainda maiores na sua imagem. Saber conduzir todas as etapas necessárias e a tomada de diferentes decisões, irá ditar o sucesso ou o fracasso na condução de uma crise (Forni, 2002).

Com a evolução tecnológica, com os avanços digitais significativos da *web 2.0*, e com a “revolução” da internet, as redes sociais trouxeram novas formas de comunicar, não apenas entre consumidores, mas fundamentalmente entre organizações e consumidores (Kliatchko, 2008). Os consumidores possuem agora maior poder de influência na gestão das organizações. O seu comportamento na internet, possibilita que as marcas possam chegar a novos públicos de uma forma rápida, fruto da interação e dos relacionamentos existentes nos diversos canais *online*.

A facilidade de partilha de dados e de mensagens dentro da rede interna das organizações e também entre diferentes redes externas, multiplica a visibilidade dos conteúdos que a audiência das organizações consegue partilhar. O surgimento de conteúdos criado por *stakeholders* da organização reduziu o controlo das organizações sobre as informações que circulam sobre esta, nestas redes (Laroche, Habibi & Richard, 2012).

Sendo o controlo da informação bastante reduzido como foi referido acima, é fundamental que os gestores estejam bem preparados para tomar decisões em cenários onde a informação se propaga a grande velocidade (Coombs & Jeans., 2014).

Com este aumento de vulnerabilidades, existe uma maior exposição de fragilidades das organizações, que pode resultar num maior número de crises de reputação. Desta forma é imperativo que as organizações se adaptem, protejam a sua imagem e reputação, através de bons planos de contenção, estando assim preparadas para uma situação de crise que venha a ocorrer (Siomkos, Triantafillidou, Vassilikopoulou & Tsiamis, 2010). A monitorização da informação interna e externa da organização poderá auxiliar esta ação (Rosa, 2001).

Se por um lado, as organizações nunca estiveram tão expostas como na atualidade, por outro lado, os gestores nunca tiveram tanta informação disponível por forma a identificar e evitar problemas que por sua vez, possam ser potenciais crises. Estudos recentes sobre gestão de crises evidenciam que o uso das redes sociais serve como uma boa forma de monitorização de informação, mas também como propagadoras de crises, exponenciando efeitos negativos na imagem das organizações (Kim, Kim & Reid, 2017).

Segundo Neto (2010), muitos gestores preferem evitar falar sobre crises colocando o assunto debaixo do tapete, no entanto a experiência de muitos, conforme vão lidando com diversos tipos de crises, começam a ter uma consciencialização generalizada de que os impactos e os custos são menores quando as organizações contam com planos de contingência para enfrentá-las (Neto, 2010). O mesmo autor acrescenta ainda que no geral, as organizações estão expostas a riscos que surgem não só das suas atividades operacionais, mas também dos diferentes interesses dos seus públicos. Algumas têm desde logo riscos devido a estarem associadas a indústrias de energia, ou de produtos químicos, e mesmo assim muitas delas, sabendo os riscos que estão inerentes às suas atividades, erram ao tentar responder a crises com informações insuficientes ou contraditórias, sem uma orientação interna. Muitas delas optam também, por utilizar como meio de informação, fontes de imprensa gratuitas como meio de comunicação para os seus públicos, tratando-se de um enorme erro, uma vez que a organização não saberá lidar com a pressão da restante imprensa e entrará em pânico. Assim este cenário só vem reforçar a importância de ter um bom plano de contingência e adotar sempre uma atitude proactiva perante uma situação de crise (Neto, 2010).

Gerir uma crise é desde logo um grande desafio para as organizações que se deparam com a mesma, e por isso, requer um conhecimento sobre quais as melhores práticas de comunicação que as ajudam a minimizar o impacto na sua reputação. Para o autor Mário Rosa (2003), a principal regra numa gestão de crise é identificar de que tipo de crise se trata e perceber que outras crises do mesmo género existiram no passado, pois segundo ele, as crises seguem um padrão comum. Isto significa que, existem situações nas crises que se irão repetir de forma regular e isso será benéfico para quem as gere, pois poderá conduzir a crise com base em crises já experienciadas por outros e assim tomar melhores decisões (ex. estudos de caso). Segundo o mesmo autor a palavra-chave numa gestão de crises é a prevenção. Adotar sempre que possível uma postura preventiva significa em rigor, prever futuras dificuldades, que poderão surgir e desenhar soluções com “a cabeça a frio” sem a pressão de estar mergulhado numa crise. É muito mais fácil lidar com um problema se tomarmos as decisões certas, e isso consegue-se com um rigoroso planeamento prévio.

Em suma, quando as organizações se deparam com uma crise, apenas reagem e não conseguem planear. O planeamento deve ser sempre pensado em tempos de normalidade. Quanto melhor for o plano de contingência, melhor é a resposta a uma crise (Rosa, 2003).

Muitos foram os autores que tentaram encontrar um modelo ideal de gestão de crises, para Neto (2010), as organizações devem seguir três importantes etapas por forma, a evitar uma crise: a primeira denomina como Auditoria de vulnerabilidades - que consiste numa avaliação multidisciplinar de possíveis riscos e identificação das fraquezas que, caso não sejam de imediato corrigidas, podem despoletar uma crise. A segunda o autor denomina como Planeamento de crises - onde são elaborados planos de gestão e de comunicação de crises para os problemas identificados, no entanto, neste ponto o autor faz um parêntesis ao defender que, os planos elaborados com antecedência correm o risco de estar incompletos, mas possuem em si a grande vantagem, de estarem definidas as primeiras ações e conseguir delinear as etapas seguintes com maior rigor e serenidade. Relativamente à terceira e última etapa, o autor denomina como Preparação para responder a crises – Este ponto é fundamental uma vez que, será aqui que com base no plano de contingência pré-concebido, a organização pode treinar periodicamente os seus funcionários ao confrontá-los com situações de grande incerteza e instabilidade e assim, prepará-los melhor para situações reais (Neto, 2010).

Em contraponto, o autor Mário Rosa (2003) apresenta um modelo de gestão de crises assente em seis etapas, são elas:

1- *Avaliação das crises mais prováveis*: A primeira etapa deste plano é antecipar e ponderar quais as possíveis crises que podem acontecer naquele negócio ou mercado. O autor destaca de forma genérica dez tipos de crises: com origem criminosa, económica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas mecânicas, de natureza legal, recursos humanos, risco de vida e regulamentais.

2- *Liderança em situações de crise*: todas as crises afetam de forma direta ou indireta a estrutura de uma organização, contudo em organizações mais complexas, a tendência é afetar desde logo a estrutura de gestão, paralisando a organização de imediato. Assim, para que a organização continue a funcionar de forma normal durante uma crise, e para que haja uma gestão preparada para a enfrentar, é fundamental que exista um plano de gestão de crises que defina (antes de uma crise surgir), quem são os líderes responsáveis por criar uma cultura de organização preparada para enfrentar a crise durante esse período e evite que a organização estagne.

3- *Criação de doutrina de crise*: Deverá ser concebido um plano onde seja definida a maneira como a organização se deve comportar em diversas situações de crise, quais as funções que devem ser adotadas de forma preliminar, quais os elementos que devem ser acionados, e o que cada um tem para fazer. No caso das organizações americanas e algumas europeias estas ações são rigorosamente descritas.

4- *Base de dados*: Por bases de dados entende-se toda a preparação necessária de documentos fundamentais concentrados num só local seja ele físico ou digital, que seja do conhecimento de toda a organização, onde constam, por exemplo, as medidas de segurança a ser adotadas, dados como os telefones de todos os fornecedores, de autoridades, jornalistas, de tudo aquilo que é suscetível de ser necessário durante uma crise. Nesta base de dados deve também constar material de rápido acesso, como por exemplo, discursos definidos previamente para diversos tipos de crises, e respostas a eventuais perguntas que possam surgir por parte dos *media*.

5- *Definição do Porta-voz*: Deve igualmente estar pré-estabelecido quem é o porta-voz da organização, que em rigor é a pessoa responsável por dar a cara pela instituição durante uma crise, sendo a ponte entre a organização e a imprensa.

6- *Auditorias de crises*: Através de auditorias, a organização consegue identificar quais são os seus pontos fracos, e potenciais riscos que podem despoletar numa crise.

Este autor conclui afirmando que as crises mais devastadoras são aquelas que afetam a reputação de uma organização pois destroem o maior património que as organizações têm, a sua personalidade e imagem; uma organização que perde a confiança dos seus públicos passará por grandes dificuldades.

2. Redes Sociais

2.1 Redes Sociais vs Social Media - Definição de Conceitos

Neste capítulo começamos por distinguir o conceito de rede social do conceito social media, que, muitas vezes, são entendidos como sinónimos, mas que na realidade não são.

As redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas (instituições ou entidades) interligadas através de relacionamentos sociais, que se unem pela amizade, por relações profissionais ou apenas para intercâmbio de informação. Estas redes desenvolvem-se através do contacto permanente que é mantido, tornando-se numa construção social que resulta numa forte coesão entre pessoas que agem como um único corpo social.

O conceito de rede social, não surge com os estudos do ciberespaço, mas sim, segundo os autores Simmel, Wasserman e Faust (1994) e Degenne e Forsé (1999) estando relacionado com as estruturas sociais e com as redes de proximidade entre diferentes atores sociais.

Segundo Wasserman e Faust (1994) trata-se da maneira como se analisa a estrutura social tendo por base, dados sobre as relações de diferentes atores sociais (indivíduos ou instituições e grupos) e as suas inter-relações. Scott (2004) diz-nos que segundo a ciência social, o conceito de redes sociais consiste no estudo da interação entre indivíduos.

Segundo Marteleto (2001), a palavra “rede” pode definir-se como um sistema de nós ou elos de ligações “sociais” existentes entre uma comunidade. Uma rede social trata-se de um conjunto de pessoas autónomas, com diferentes ideologias, mas com valores e interesses similares.

As redes sociais variam entre si, no seu tamanho e heterogeneidade, uma vez que quanto maior for a rede social, maior será a heterogeneidade das características sociais dos seus membros e maior será a sua complexidade (Garton, Haythornthwaite & Wellman, 1997). Todos os elementos que constituem estas redes contribuem ou usufruem de alguma forma com as relações que são criadas. Este intercâmbio está igualmente presente nas redes sociais

em ambiente de negócios. Cross, Borgatti e Parker (2002) defendem que dentro das organizações têm sido feitos esforços significativos para que existam níveis hierárquicos mais ténues, por intermédio de redes informais de relacionamento. Os mesmos autores afirmam ainda que estas redes promovem na organização uma maior eficiência, flexibilidade e inovação, bem como, uma melhoria na qualidade dos serviços ou produtos, fruto de uma maior união entre colaboradores.

Cross, Prusak e Parker (2002) apresentam a ideia de que “as redes” são uma mais valia para as organizações e são paralelamente um desafio para uma mudança necessária na gestão corporativa. Dizem-nos que estas “redes” surgem por ações e processos que se unem e cruzam em diferentes pontos do seu desenvolvimento. As redes sociais são fundamentais para que exista uma inovação interna nas organizações, e também entre empresas e consumidores. Defendem, que estas redes sociais oferecem às organizações uma panóplia de canais de acesso a conhecimentos e oportunidades, por intermédio de relações sociais.

Castells (2002) defende que esta “rede” é a base que sustenta o modelo comunicacional que é desenvolvido pelas sociedades de informação, também conhecida por comunicação em rede (Cardoso, 2009). Este modelo permite novas formas de comunicar facilitando o entendimento entre pessoas criando assim, uma autonomia comunicativa.

Na sociedade de informação, surge um novo modelo de comunicação, modelo este que se caracteriza pela sua rede interpessoal, de um para muitos, que interliga públicos, diferentes pessoas, utilizadores, organizações sob uma única rede mediática. Começam assim a surgir, novas relações por intermédio de diferentes meios de comunicação, que permitem interligações em rede, como é o caso do telefone, da internet, do telemóvel, que revolucionaram a forma como os intervenientes comunicam (Livingstone, 1999; Cardoso, 2007; Cardoso, 2008).

É neste contexto que o uso das redes sociais, evolui para o termo que hoje conhecemos, que transformaram a comunicação de um para muitos, como acontece com a rede social *Facebook*.

As redes sociais que hoje se conhecem como um ciberespaço de relacionamentos sociais são bastante diferentes das redes sociais no espaço *offline*, uma vez que tudo o que acontece nestas trocas sociais, fica registado para sempre no universo *online* (Boyd, 2010; Recuero, 2012).

Social Media, segundo Katri e Esa (2008) é uma expressão inglesa, que se pode definir como sendo o conjunto de todos os serviços web que recebem conteúdo por parte dos seus utilizadores e que agregam esses mesmos conteúdos entre diferentes *sites* ou plataformas.

Nestas plataformas, qualquer utilizador, pode agora criar o seu próprio conteúdo, através de redes de “*social software*”. Assim, as *Social Media* vieram revolucionar a produção de conteúdos e a forma como os utilizadores participam no processo de comunicação.

Neste universo em rede *online* a informação circula, e cada pessoa possui a liberdade de observar, de responder, questionar e opinar. A audiência desta rede, não se limita apenas a ler, ouvir e assistir, pode agora também participar neste debate (Benkler, 2006).

Becker, Naaman e Gravano (2009) dizem-nos que as plataformas de *social media*, são plataformas populares e que tem como principal objetivo, a partilha de notícias e de outros conteúdos de interesse para os diferentes utilizadores. Estas são, plataformas utilizadas como ferramentas *online* de partilha de opinião, de partilha de experiências, de perceções e de perspectivas, que podem ser apresentadas em diferentes formatos: texto, áudio, imagem ou vídeo (Thevenot, 2007). Este tipo de conteúdos está disponível em *sites* bem conhecidos por todos nós, como o *Facebook*, *YouTube*, *Wikipédia*, *Twitter* e *blogs* (Greysen, Kind & Chretien, 2010), que utilizam tecnologia de ponta, que nos permite utilizá-los em diferentes dispositivos, de poder criar, discutir e até modificar conteúdos gerados por outros utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010; Schrock, 2009; Kietzman, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

Definição idêntica é a que nos é apresentada por Branco e Matsuzaki (2009), que referem que *social media* são meios eletrónicos utilizados para interação entre pessoas, através da partilha de texto, imagem som e vídeo, criando uma interação social de partilha de experiências, solidificadas com base em fundamentos teóricos e tecnológicos da *web 2.0*. *Social Media* é um conceito de rede específico e muito diferente das redes sociais tradicionais já abordadas. Em suma, as *Social Media* tratam-se de plataformas de rede mundial de conexão entre dispositivos tecnológicos, como é o caso dos computadores e *smartphones*.

2.2 Vantagens e Desvantagens

Tendo em linha de conta o que os autores acima mencionados defendem como redes sociais e sobre *social media*, importa agora, entender quais as vantagens e desvantagens de cada um.

As redes sociais conforme refere Lemieux (2000) possuem desde logo duas grandes vantagens, a primeira comprova-se na extraordinária evolução da comunicação que permite a existência de conexões entre pessoas, ao invés de se isolarem, como aconteceu no passado. A segunda é a valorização de pessoas e das relações existentes em ambiente de grupos sociais. A maior desvantagem destas redes sociais em ambiente *offline*, com a evolução da *web 2.0*, tendem a tornar-se obsoletas e desinteressantes para futuras gerações da chamada “era digital”.

No que às *social media* diz respeito, segundo Sibilía (2008), como vantagens temos a possibilidade de todos os utilizadores poderem através das diferentes plataformas virtuais, fazer trabalhos académicos, a possibilidade de fechar negócios virtualmente, aceder a uma otimização do tempo, dialogar com múltiplas pessoas ao mesmo tempo, sobre os mais diversos assuntos.

A velocidade extrema com que se acede à informação e se a partilha. Como outras vantagens temos casos de pessoas que não se sentem confortáveis em falar com outras pessoalmente, e assim podem falar mais à vontade através das redes virtuais, o fato de existir uma elevada quantidade de informação disponível à distância de um clique, a existência de uma maior facilidade em conhecer outras pessoas e o facto de ser igualmente simples evitar pessoas, com as quais, não nos queremos cruzar. A manutenção de relações à distância, a possibilidade de realizar chamadas de áudio ou de vídeo de forma gratuita, a possibilidade de acompanhar a vida de muitos amigos ao mesmo tempo, através das suas publicações, a facilidade em pertencer a grupos virtuais de amigos, sem limite de participantes e poder conhecer novas pessoas virtualmente podendo até, através desse primeiro contacto iniciar novos relacionamentos, são outras vantagens realçadas pela autora (Sibilía, 2008).

Na mesma linha de pensamento, surge Bauman (2004) que afirma que muitas pessoas acabam por preferir “conectar-se” em vez de “se relacionarem”, fruto da facilidade e da rapidez com que as plataformas sociais virtuais permitem a construção ou desconstrução de relações entre pessoas.

No que concerne às desvantagens da *social media*, segundo Sibilía (2008), temos, o fato das pessoas deixarem de estar focadas em atividades duradouras e permanentes, devido à quantidade de informação, por intermédio de visualização de imagens ou vídeos, as pessoas deixam de refletir, algo que é fundamental. As pessoas deixaram de refletir sobre o estado do mundo, devido à elevada quantidade de informação e a velocidade da comunicação que circula

nestas plataformas *online*. Antigamente, o leitor de uma obra ou de uma notícia conseguia múltiplas interpretações do que lia, uma vez que não tinha acesso a toda a informação, sendo obrigado a imaginar e a refletir. Hoje em dia, isso já não acontece, pois existe uma multiplicidade de plataformas e meios *online* que fazem com que os leitores não tenham de se esforçar, por interpretar o que estão a ler sendo esta, mais uma desvantagem destas plataformas.

Estes utilizadores mesmo tendo familiares e amigos distantes, ao terem toda a informação disponível no seu *feed* de notícias nestas plataformas, conseguem obter toda a informação que precisam, deixando de existir uma proximidade importante nas relações familiares e de amizade como existe com as redes sociais *offline*. O fato das pessoas interagirem apenas de forma virtual, faz com que muitas delas pensem que têm muitos amigos, e iludem-se com o número de amigos virtuais que possuem, mas que na realidade quando por exemplo, se cruzam na rua, muitas delas não se falam, ou nem sequer se cumprimentam (Sibila, 2008).

2.3 Gestão de Redes Sociais: A Importância da Comunicação

As redes sociais *online* vieram permitir, que as empresas se tornassem visíveis para um número elevado de potenciais clientes, a qualquer momento e em qualquer lugar (Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Gensler, Lobschat & Rangaswamy, 2010). Com o *feedback* imediato que as empresas conseguem obter através dos seus seguidores nestas redes, acumulam facilmente muita informação útil, que as ajuda a melhor desenhar as suas estratégias de comunicação e desenvolver melhor produtos e serviços (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005; Von Hippel, 1988).

Se as empresas fizerem uma boa gestão das suas redes sociais *online*, podem obter com esta ferramenta de comunicação, grandes vantagens para si. Com esta ferramenta as empresas ao obter *feedback* dos seus seguidores conseguem melhorar a sua imagem, a sua reputação e perceber quais as exigências dos seus seguidores no futuro (Bolotaeva & Cata, 2011). As mesmas autoras defendem que, ao serem desenvolvidas relações de confiança com os seus seguidores, as empresas conseguem perceber melhor quais as suas necessidades e qual a melhor forma de comunicar com eles. As organizações devem por isso, ter muita atenção ao tipo de comunicação que utilizam, pois, uma comunicação muito agressiva, a falta de

competência *online* ou a invasão da privacidade de utilizadores, podem ser decisivos e rapidamente despoletar uma crise, que destruirá em poucos segundos, a reputação construída até ao momento (Bolotaeva & Cata, 2011).

A função de gerir a imagem de uma empresa na internet requer inúmeros esforços, como por exemplo, responder com a maior brevidade possível a *emails* de jornalistas, atualizar constantemente a informação no *website* e contribuir para que sejam lançadas com frequência notícias relevantes (Pinho, 2003).

O mesmo autor defende ainda que os líderes das empresas precisam de parar de ver a internet como uma rede de computadores interligados. A Internet é uma rede de milhões de pessoas interligadas (Pinho, 2003).

As empresas necessitam de estar integradas nestas plataformas para sua própria sobrevivência, uma vez que o consumidor é cada vez mais exigente, e dispõe de múltiplos dispositivos tecnológicos que o ajudam a tomar uma decisão quando tiver de optar por uma empresa ou por outra concorrente. É fundamental que as empresas estejam presentes nos canais *online*, pois estas redes não se tratam de meras ferramentas de comunicação corporativa, mas sim uma forma de alcançar e de demonstrar a reputação da empresa perante um elevado número de pessoas. As redes sociais *online* são muito úteis e podem auxiliar as empresas na relação que têm com os seus seguidores, no entanto a responsabilidade de uma boa gestão pertence a cada uma. É necessário que as empresas promovam um relacionamento saudável com os seus seguidores através do diálogo (Heringer & Dória, 2012).

Para que uma organização seja bem-sucedida na gestão das suas redes sociais deve ter em conta as seguintes recomendações:

- Uma boa definição do público-alvo e qual a plataforma que estes mais utilizam, permitirá decidir, de forma clara, a plataforma mais indicada a usar para comunicar os seus conteúdos;
- Cada plataforma de rede social *online* possui características específicas, por isso, se a empresa utilizar mais do que uma plataforma, deverá ajustar a sua comunicação a cada canal;
- No planeamento de comunicação deve existir um equilíbrio entre o que a empresa pretende comunicar e o que o seu público pretende ouvir. Muitas organizações são tentadas a comunicar todos os dias, mas na realidade “menos é mais”, por isso em vez

de se comunicar todos os dias conteúdos com pouca relevância, estas devem focar-se em comunicar menos vezes, mas com conteúdos que marcam a diferença para o seu público.

- O tipo de conteúdos é fundamental para criar uma maior ligação com os seguidores, é por isso importante passar uma mensagem, mas sempre que possível com imagens a acompanhar, para que possa suscitar o interesse e a atenção do público.
- A adoção de publicações com recurso a vídeo é também uma excelente solução.
- Pode ser utilizado também o recurso a *stories*, que consiste na publicação de conteúdo que fica disponível na plataforma durante um período de tempo específico, desaparecendo quando esse mesmo período termina.
- Outra solução é o recurso a carrosséis, que permitem exibir os produtos da empresa através de um conjunto de imagens ou vídeo, numa galeria rotativa que tem a mesma mecânica de um carrossel, daí o seu nome.
- Outro recurso disponível são as coleções que permitem às empresas fornecer mais informações sobre os seus produtos e serviços. É igualmente comum ver muitas empresas a promover os seus produtos por intermédio de desafios, é uma forma de aproximar os clientes destes produtos e de se relacionarem de perto com a organização. A tendência atual destas interações é agora, por via dispositivos móveis e por isso as empresas devem ajustar os seus conteúdos para formatos otimizados para telemóveis (Whatmough, 2019).

Alguns cuidados a ter na gestão de redes sociais *online*:

- Deverá haver rigor na linguagem utilizada, antes de publicar deve ser avaliado todo o conteúdo para que possa ser lido e compreendido por qualquer pessoa;
- Deve ser respeitada a diversidade cultural. A empresa não deverá permitir uma conduta discriminatória em função de etnia, sexo, orientação sexual, crença religiosa, ideologia, classe social, condição de portador de necessidades especiais, estado civil ou idade;
- Toda e qualquer informação publicada na internet ficará para sempre na internet, por isso qualquer falha da empresa pode ser espalhada rapidamente e causar danos irreversíveis à reputação da empresa;
- Definir previamente uma estratégia clara;
- Nunca deixar de agradecer aos seguidores que demonstram simpatia e que são fiéis à organização;

- Honestidade e transparência devem ser a base da comunicação com os seguidores;
- Partilhar sempre conteúdos de qualidade;
- A comunicação deve ser coerente e consistente;

2.4 Elementos que constroem a reputação de uma empresa nas *Social Media*

A internet veio revolucionar a forma como as empresas estão presentes nos seus mercados e se relacionam com os seus clientes, tal como defende o autor (Torres, 2009) os utilizadores das redes sociais estão na internet, para analisar e comentar produtos ou serviços das empresas, podendo facilmente comparar com empresas concorrentes, relacionando-se assim, de perto com as organizações com as quais se identificam. As empresas têm na internet, múltiplos espaços onde podem comunicar com os seus clientes, desde lojas virtuais, *blogs* e claro as redes sociais *online*, tendo as últimas obtido rápido crescimento nos últimos anos (Visentini, Scheid & Chagas, 2018). As redes sociais *online* são agora um ponto de encontro de utilizadores, onde as empresas deixam de ter o controlo absoluto sobre a informação que circula sobre si na internet, sendo a informação recebida e partilhada por utilizadores destas plataformas *online* (Dimos, Groves & Powell, 2011).

A perceção que os utilizadores têm sobre uma determinada empresa é o resultado da maneira como estes analisam e processam a informação que recebem (Crocco, Telles, Gioia, Rocha & Strehlau, 2013). Tendo em conta o que defendem diversos autores, foi elaborado o (quadro 1) com os elementos que constroem a reputação de uma empresa nas redes sociais *online*.

Tabela 1: Elementos que constroem a reputação de uma empresa nas redes sociais *online*.

Elemento	Explicação	Fonte
Honestidade e Transparência	Honestidade e transparência são dois pilares que as empresas devem ter na sua comunicação: nos conteúdos que publicam sobre os seus produtos e serviços e nas informações que passam sobre a empresa, aos seus seguidores.	Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017)
Atualização das Redes Sociais <i>online</i>	É fundamental que as empresas sejam ativas nas redes sociais <i>online</i> pois só assim os seguidores poderão ter uma percepção positiva sobre a mesma.	Torres (2009)
<i>Design</i>	Uma boa reputação só se consegue com credibilidade e coerência. É por isso importante, que as empresas comuniquem de forma harmoniosa e atrativa com os seus seguidores.	Adolpho (2011)
Interação e envolvimento com clientes	Nas redes sociais <i>online</i> o envolvimento com os seguidores pode ser imediato e crescente, por isso é fundamental interagir com eles e criar empatia.	Powell, Groves e Dimos (2011)
Atenção às mensagens dos clientes	É importante estar atento e responder às mensagens privadas dos seguidores pois isso fará toda a diferença. Todas as pessoas gostam de atenção, e de se sentirem únicas, se o seguidor se sentir importante para a empresa, reforçará a reputação da mesma, junto dos seus familiares e amigos.	Vieira e Pelissari (2018)

3. Facebook

3.1 A Rede Social Facebook

A rede social *Facebook* foi criada no dia 4 de fevereiro de 2004 pelo americano Mark Zuckerberg, quando este ainda era aluno na universidade de Harvard, tendo inicialmente a designação “*The Facebook*”. Esta rede social *online* é uma rede constituída por perfis e comunidades virtuais, onde qualquer pessoa pode entrar gratuitamente, bastando para isso que crie a sua própria conta (o seu perfil). Este perfil resume toda informação pessoal que o utilizador queira partilhar, desde a sua profissão, o seu estado civil, os membros da sua família, os seus gostos musicais, entre outros (Kirkpatrick, 2011). Podemos nesta rede social, adicionar amigos e conversar com eles através de mensagens, que podem ser enviadas e recebidas, quer em modo *online* ou *offline*. Todos os utilizadores se podem expressar livremente manifestando as suas ideologias, obter informação e comunicar com organizações ou grupos de pessoas. As publicações espalham-se de forma rápida por muitos utilizadores em simultâneo, tornando impossível o controlo de toda a informação que circula.

O autor Kirkpatrick (2011) defende que o *Facebook* produz efeitos interpessoais e sociais completamente novos, uma vez que esta rede social permite que as pessoas se conectem umas às outras, muitas vezes de forma inesperada, em torno de interesses comuns tais como experiências, ou causas. O *software* do *Facebook* possui a característica de tornar a informação viral, tendo capacidade de a espalhar por diferentes grupos e, simultaneamente, por um número elevado de pessoas, tal como se de um vírus se tratasse.

Esta rede social não pretende substituir a comunicação cara a cara, mas sim melhorar relacionamentos já existentes entre pessoas. Possui para isso, diferentes funcionalidades, desde a possibilidade de se adicionar uma foto de perfil para facilmente identificar utilizadores, definir localizações, possibilidade de gostar, comentar ou partilhar assuntos, fotos, vídeos, entre outras.

Sendo esta uma rede social *online*, pode ser utilizada a qualquer hora e em qualquer lugar, bastando que o utilizador acesse a um dispositivo móvel e que tenha acesso à internet.

Esta rede social *online* é atualmente um dos cinco sites mais visitados diariamente em todo o mundo (segundo o site alexa.com) continuando a ser a rede social mais utilizada atualmente pelas pessoas seja para interação, para trabalho, relacionamento, estudo ou diversão.

3.2 A Comunicação das Organizações no *Facebook*

Quando as organizações decidem ter uma presença *online* na rede social *Facebook* é fundamental que conheçam bem os seus clientes e sobretudo os seus potenciais clientes, pois, deverão adequar a sua comunicação de acordo com os interesses destes, por forma a ir ao encontro daquilo que eles procuram da organização (Solis & Breakenridge, 2009).

O conteúdo da comunicação deve ser estrategicamente construído, para que se possam não só testar, mas posteriormente obter os melhores resultados possíveis. Para isso, as organizações devem seguir as seguintes recomendações: a) delinear objetivos e qual o público da página; b) definir temas sobre publicações a partilhar; c) desenhar cronologicamente as partilhas a serem feitas; d) partilhar conteúdo de qualidade, e) analisar o conteúdo partilhado através das estatísticas (para perceber o que tem mais ou menos impacto); f) apostar mais vezes em conteúdo bem-sucedido (Coutinho, 2004).

O estudo realizado por Brown (2011), designado *Value of a Fan*, revelou o valor que os fãs ou seguidores têm para as organizações. Este estudo apresentou que 85% das organizações afirmam que através desta rede social *online*, conseguem obter uma maior afinidade e *feedback* imediato por parte dos seus seguidores; 80% das organizações diz ser uma excelente forma de aumentar o número de defensores da organização; 90% das organizações aumentaram o seu investimento na área da *social media* e 27% entende que criar uma página no *Facebook* e geri-la, consome muito mais tempo do que inicialmente pensavam. O estudo revelou ainda que mais importante que ter muitos seguidores, é ter seguidores que confiem na organização (Brown, 2011).

Para Coutinho (2014), existem formas diferentes de tornar as publicações mais apelativas por parte das organizações, aumentando exponencialmente a interação com o seu público, como são exemplos: partilhar imagens com alta definição, acompanhadas por pouco texto; publicações que contenham apenas entre 100 a 150 caracteres; partilhas que envolvam a participação do público (com perguntas, onde estes podem expressar a sua opinião); publicações feitas na primeira pessoa (gerando maior proximidade); realização de *livestreams* (partilhas em direto) e até publicações sobre assuntos do momento (relacionando produtos da organização com ocasiões especiais do dia a dia.)

Segundo Zhang, Sung e Lee (2010) as organizações devem publicar na sua página oficial de *Facebook*, conteúdo informativo, uma vez que os seus seguidores gostam de ter acesso a informação atualizada, e de saber quais as últimas novidades da organização. Devem também apostar em conteúdo de entretenimento por forma a divertir e alegrar os seus seguidores, motivando-os a seguir a página com maior regularidade e torná-los mais ativos na página (Zhang, Sung & Lee, 2010).

O *Facebook* enquanto *social media* é tido como um prolongamento da identidade do indivíduo que comunica, de forma repetida e não censurada, os seus gostos, preferências, interesses, ideologias, etc. (Phillips, 2008). Entrar na esfera privada dos utilizadores de forma invasiva e primitiva, pode causar um impacto negativo.

As organizações devem por isso conhecer bem esta rede social e devem igualmente ter sensibilidade por forma a chegar ao seu público-alvo respeitando as regras plataforma, maximizando as oportunidades que o *Facebook* proporciona.

Capítulo II – Método

4.1 Método

O papel da investigação reveste-se de uma enorme importância, no que concerne ao desenvolvimento do conhecimento de uma determinada área e por conseguinte, contribui para a melhoria da prática profissional.

Este ponto é muito relevante pois o objetivo final de qualquer organização é conseguir melhores práticas por parte dos seus colaboradores e como consequência oferecer um melhor serviço aos seus clientes e à sociedade onde se insere. Assim, a investigação é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento científico (Fortin, 2009), sendo uma ação que se desenvolve de forma sistemática e que resulta numa melhor compreensão e descrição de fenómenos sociais (Coutinho, 2014).

A investigação científica e a ciência resultam da procura incessante do homem em conhecer e dominar o mundo e através desta, encontrar soluções para os obstáculos com que constantemente se foi deparando. Ao mesmo tempo foi adquirindo um corpo de conhecimento que passando de geração em geração, chegou até aos dias de hoje (Latorre, Igea & Arnal, 1996).

Desta forma, a investigação científica, com a sua natureza sistemática constrói novos conhecimentos, baseados na melhor evidência (Fortin, 2009).

Nesta investigação pretendemos perceber se a empresa Edp estava preparada para dar resposta a uma onda de protestos, que levou a que a empresa tivesse de tomar medidas rápidas e contingentes na sua página oficial da rede social *Facebook*. Esta indignação por parte dos seus seguidores teve origem num comentário feito por uma seguidora na página oficial de *Facebook* da Edp no ano de 2011, que a empresa considerou que devia ser removido, pois, não respeitava o código de ética da página.

Neste contexto a questão de partida para esta investigação é:

“Em que medida, uma crise comunicacional pode condicionar a reputação corporativa de uma empresa?”

O sucesso desta dissertação está dependente do cumprimento dos seguintes objetivos de pesquisa previamente traçados:

O1- Compreender o impacto da crise na página oficial de *Facebook* da Edp em 2011 na sua reputação corporativa.

O2- Entender porque é que a empresa não possui conta oficial de *Facebook* “Edp” desde 2011.

O3- Perceber de que forma a empresa Edp atua, quando é alvo de críticas nas suas redes sociais.

O4- Saber quais os motivos de descontentamento dos seguidores da página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” e qual a visão da empresa Edp.

4.2 Tipo de estudo

O tipo de estudo realizado nesta investigação assenta numa metodologia qualitativa através da realização de uma análise netnográfica, pelo seu paradigma interpretativo, que está associado à observação de comportamentos sociais. Em todas as investigações qualitativas existe a tendência para a interpretação de determinado fenómeno existente entre indivíduos (Fortin, 2009). A perspetiva qualitativa surge dos movimentos que criticam o reducionismo da visão quantitativa.

O objeto de estudo numa investigação qualitativa, a nível conceptual são as intenções e situações, isto é, desvendar significados nas ações individuais e nas interações sociais, com base na interpretação dos participantes (Fortin, 2009).

Metodologicamente a investigação qualitativa assenta no método indutivo, conforme (Coutinho, 2014) “*porque o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é, o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto*” (p.28). O mesmo autor afirma que a investigação qualitativa valoriza e evidencia a riqueza da diversidade individual, em contraste com a uniformização dos comportamentos da investigação quantitativa.

Como base teórica, estão os factos reais e a análise dos dados, sendo fundamentados numa análise feita aos intervenientes, na sua interpretação e não nas ilações prévias do investigador que estatisticamente as comprova e generaliza (Miles & Huberman, 1994).

4.3 – Instrumentos

A escolha dos instrumentos deve ter em conta o objeto de investigação, a escolha depende do contexto, uma vez que só possuindo uma visão holística do trabalho se consegue apurar, quais são os instrumentos essenciais para obter os dados pretendidos. O autor Turato (2003) defende que a escolha dos instrumentos de recolha de dados depende das metas que se pretendem alcançar e do universo que é investigado. Desta forma é essencial que antes de se avançar para a recolha de dados, se selecione elabore e teste minuciosamente os instrumentos a utilizar.

Neste estudo foi efetuada uma análise netnográfica aos seguidores da página “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” com o seguinte link: <https://www.facebook.com/Eu-n%C3%A3o-pedi-um-Plano-Nacional-de-Barragens-151649958264185/>.

Foi igualmente realizada uma entrevista semiestruturada à Diretora de Redes Digitais da Edp com recurso a um guião de entrevista.

Das abordagens metodológicas existentes, a pesquisa qualitativa netnográfica distingue-se por ter como base fenómenos e interações sociais. Segundo Kozinets (2014), este é um tipo de estudo que através de meios digitais tenta compreender um determinado fenómeno em análise, tornando-se o mais indicado para estudos de redes sociais, notícias, *blogs* ou fóruns. Para Noveli (2010), este tipo de pesquisa nasceu da evolução das tecnologias de comunicação, que trouxeram novas formas de comunicação e relacionamento em comunidade.

No que à entrevista diz respeito, esta pode dividir-se em três importantes fases: planeamento, entrevista e a observação dos dados obtidos. De modo a que a fase inicial de planeamento se realize com sucesso, torna-se fundamental detetar resultados que fortaleçam a investigação. É nesta fase que o entrevistador investiga sobre o tema abordar, analisa com rigor o perfil do entrevistado com o intuito de realizar um bom estudo, e elabora as questões mais indicadas para realização da entrevista. Um planeamento bem feito não assegura resultados, ainda assim coopera para uma boa organização nas fases posteriores (Morgan, 1997).

Paralelamente à elaboração do planeamento da entrevista, o entrevistador deve realizar um esquema cronológico onde constam todas as funções a realizar tais como: um guião com as questões a fazer, a escolha do entrevistado, a data da entrevista, o feedback obtido e a análise de respostas.

Existe ainda a possibilidade de serem utilizados meios de gravação de áudio em toda a entrevista, pois desta forma o entrevistador conseguirá garantir o registo integral de todas as declarações pertinentes, para que posteriormente possam ser alvo de análise cuidada. Caso o entrevistado não se sinta confortável com a gravação da entrevista, o entrevistador deve utilizar um papel e uma caneta para registo das respostas (Krueger, 1994).

As entrevistas podem ser de três tipos, segundo Fontana e Frey (2000), podem ser estruturadas, semi estruturadas ou não estruturadas. Neste estudo foi utilizado o tipo de entrevista semi estruturada, que se caracteriza pelas questões colocadas de forma direta com recurso a um guião, que é flexível consoante a evolução da entrevista.

O guião de entrevista desta investigação é constituído por oito questões, que procuraram encontrar respostas para os objetivos da investigação. Conforme se observa no anexo 1, as questões visam apurar se a comunicação era importante para a empresa, quais as plataformas *online* utilizadas para comunicar com o seu público, de que forma a empresa fazia a gestão da sua reputação, por que razão a empresa não utilizava página oficial da marca no *Facebook* desde 2011 e se ponderava criar de novo uma página oficial. Pretendia também apurar se a situação do comentário eliminado estava completamente ultrapassada e de que forma a empresa atuava nas situações em que era criticada nas redes sociais. Esta entrevista foi realizada à Diretora de Redes Digitais da Edp no dia 11 de setembro de 2020, pelas 10h00 através da plataforma online *Zoom* conforme o *link* seguinte: <https://zoom.us/jt-1234567890>

4.4 - Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

O processo de recolha de dados compreende a recolha da informação pretendida, junto dos principais atores, com o auxílio de instrumentos escolhidos para alcançar este fim. Antes de efetuar a recolha de dados, é necessário elaborar algumas diligências tais como: preparar os entrevistados para a realização da entrevista, ser rigoroso nas decisões que são tomadas ao longo da recolha de informação, e por último, apurar eventuais problemas que possam ocorrer durante a investigação (Fortin, 2009).

Na fase de recolha de dados, foi feita uma análise interpretativa que consistiu na observação das publicações feitas na página de *Facebook* “Eu não pedi um plano nacional de barragens” com o seguinte *link*: <https://www.facebook.com/Eu-n%C3%A3o-pedi-um-Plano-barragens>

[Nacional-de-Barragens-151649958264185/](https://www.facebook.com/Nacional-de-Barragens-151649958264185/) no período de tempo compreendido entre os meses de outubro e novembro de 2011. Nesta recolha de dados foram analisadas as reações dos seguidores desta página com o intuito de perceber qual o impacto das suas reações na reputação da empresa Edp, através das seguintes categorias: data da publicação; o tema da publicação; o número de gostos / *likes*; o número de comentários; o número de partilhas; o motivo de descontentamento; os comentários feitos na publicação; e, por último, e o mais importante para a nossa análise, o apuramento se uma publicação é positiva, neutra ou negativa para a reputação da Edp. Paralelamente, foi também realizada uma entrevista semiestruturada à diretora de redes digitais da Edp, que nos ajudou a perceber qual a visão e as decisões tomadas pela empresa durante a crise.

Em suma, são apresentadas duas visões: por um lado, através da análise netnográfica é apresentada a visão dos seguidores da página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” e, por outro através, da entrevista feita à Diretora de Redes Digitais da Edp é apresentada a visão da empresa perante toda esta situação.

4.5 - Estudo de Caso

Crise nas redes sociais da empresa Energias de Portugal (EDP)

Imagem 1 – Publicação feita pela Edp na sua página oficial de *Facebook*



Fonte: Facebook

No dia 17 de outubro de 2011, a empresa Energias de Portugal (Edp) após publicação na sua página oficial de *Facebook*, relativamente ao seu novo *site* dedicado às barragens portuguesas (como se vê na imagem 1), deparou-se com uma situação polémica, quando uma seguidora que não concordou com o Plano Nacional de Barragens, fez o seguinte comentário: “*Eu não pedi um Plano Nacional de Barragens!*”

Este comentário teve como origem, uma reportagem que foi para o ar no dia 11 de outubro no programa *Biosfera*, da RTP2. Nesta reportagem foram dadas a conhecer as posições de especialistas em questões energéticas, lembrando que o Plano Nacional de Barragens iria custar ao estado português 16 mil milhões de euros e que, mediante um acréscimo de 10% da fatura anual paga pelas famílias, iria conduzir o custo da eletricidade do país ao topo dos mais elevados em todo o mundo.

Imagem 2 – Comentário da seguidora da página de *Facebook*



Fonte: *Facebook*

Neste contexto, esta partilha tornou-se polémica uma vez que originou de imediato uma reação da empresa energética (14 minutos depois) ao responder ao comentário da seguidora, o seguinte “*De acordo com o Código de Conduta da nossa página (...) somos obrigados a eliminar o seu post*”. Em poucas horas, esta posição da empresa Edp, foi interpretada como um ato de censura, e passou de imediato a dominar todos os comentários

nas redes sociais. A empresa Edp que, naturalmente não esperava esta reação, ao aperceber-se da dimensão do que acabara de gerar, emitiu uma nota onde se podia ler “ *a Edp lamenta o ocorrido e apela à compreensão de todos para o cumprimento dos princípios de utilização presentes do seu Código de Conduta*”. A empresa afirmou ainda na mesma nota que, o que originou esta tomada de posição foi um comentário que a mesma seguidora da página fez onde chama a empresa energética de “*ladrões*”.

No dia 28 de outubro de 2011 (passado 11 dias) a Edp decidiu suspender a sua página oficial de *Facebook* devido a esta polémica, tendo grande destaque na imprensa nacional (Jornal Público, Dinheiro Vivo, Jornal de Negócio e Exame Informática) conforme anexo 3. Durante estas duas semanas, foram muitas as pessoas que se expressaram através de comentários negativos na página oficial da Edp. De tal maneira que a empresa durante este período decidiu ainda alterar a privacidade da sua página bloqueando a publicação de comentários por parte dos seus seguidores. A Edp acabou por decidir suspender a sua página do *Facebook* por considerar que esta “*deixou de cumprir os requisitos para a qual foi lançada*”. Diz ainda que “*A abertura da página da Edp no Facebook teve como objectivo desde o primeiro momento criar um espaço de diálogo construtivo e informativo junto da nossa comunidade, permitindo uma proximidade entre a comunidade e a Edp cada vez maior*”. Após análise da situação a empresa emitiu uma nota dizendo que “*na última semana, a página deixou de cumprir os requisitos para a qual foi lançada pelo que decidimos a sua suspensão temporária para reavaliarmos a nossa estratégia nas redes sociais, nomeadamente com a introdução de novas ferramentas*”. No momento desta crise a página de *Facebook* da Edp contava com cerca de 23 mil seguidores, e assegurou que apesar de suspender a sua conta, ativou email redes.sociais@edp.pt para que os seguidores pudessem encaminhar as suas sugestões, críticas e opiniões.

A empresa Edp criou entretanto no dia 03 de novembro de 2017, outra página de *Facebook* com a designação “*innovation at edp*”.

4.6 - Análise Netnográfica

Página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*”

Por se tratar de um assunto que remonta a um crise que ocorreu há 9 anos atrás, a informação existente é escassa, decidimos por isso fazer uma análise à página de *Facebook* ainda

existente denominada por “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” com o seguinte link:<https://www.facebook.com/Eu-n%C3%A3o-pedi-um-Plano-Nacional-de-Barragens-151649958264185/>

Esta análise interpretativa foi dividida em três momentos, sendo que o primeiro consistiu, na observação das publicações feitas na página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*”, no período de tempo compreendido entre os meses de outubro e novembro de 2011. A escolha destes dois meses de análise deve-se ao fato de serem os meses em que a crise aconteceu e onde os seguidores desta página demonstraram maior indignação. Na primeira fase de análise foram transcritos para uma folha Excel (anexo 4), os elementos que traduzem o impacto das publicações feitas nesta página de *Facebook*, são eles: a data das publicações; os temas das publicações; o número de gostos de cada uma; o número de comentários; o número de partilhas; os motivos de descontentamento e, por último, o impacto causado na reputação da Edp.

Num segundo momento de avaliação, foi elaborada uma nova tabela (anexo 5), onde as 51 publicações que totalizam os dois meses de análise nesta página, foram organizadas e divididas em 7 principais motivos de descontentamento. Como objetivo principal pretendeu-se perceber quais destes, mais se evidenciaram e quais foram os que maior impacto causaram na reputação da Edp devido a esta crise.

Na terceira e última fase, foi realizada uma entrevista à Diretora de Redes Digitais da Edp, por forma, a obter junto da empresa visada nesta investigação a sua visão sobre o que aconteceu, enriquecendo a informação disponível no estudo com novos dados e assim interligar com a informação já obtida.

4.7 - Perspetiva dos Seguidores

Após construção da folha de Excel (Anexo 4), com dados recolhidos da página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” observou-se que esta página, foi criada dias antes deste incidente e tinha como principal objetivo, juntar pessoas descontentes com as diferentes decisões do governo e com o interesse da empresa Edp em avançar com o plano nacional de barragens.

Em primeiro lugar, os indivíduos que geriam e seguiam a página *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” estavam extremamente insatisfeitos com a decisão do governo em funções, em avançar com um plano nacional de barragens, não só porque

Tabela 2 – Publicações Facebook “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*”

Análise de reações na página de Facebook "Eu não pedi um Plano Nacional de Barragens" nos meses de Outubro e Novembro de 2011				
Data	Tema do Post	Nº de Likes	Nº de Comentários	Nº de Partilhas
09/out/11	O que precisa saber sobre o Plano Nacional de Barragens	15	1	26
		8	–	5
		6	–	1
		9	–	10
		11	–	8
10/out/11	Reportagem sobre as barragens no programa Bioesfera na RTP2	25	2	24
12/out/11	Notícia sobre o abate de milhares de árvores no vale do Tua	18	3	10
	Polémica no Facebook da EDP	34	11	16
	Página de Facebook atinge 1000 seguidores	39	5	8

resultaria numa fatura pesada para os bolsos dos contribuintes portugueses nos anos seguintes, mas também porque iria destruir o turismo ecológico, alterar a biodiversidade e o habitat de inúmeras espécies de animais, bem como contribuir para o despovoamento do país.

Em segundo lugar, a Edp aparecia como uma das principais organizações portuguesas interessadas na construção destas barragens, pois seria a empresa que mais iria, alegadamente, lucrar com a construção das mesmas.

Para melhor compreensão dos resultados da avaliação das 51 publicações, foi elaborada a (tabela 2) onde decidimos organizar este estudo por “motivos de descontentamento” e perceber quais as principais razões que levaram à insatisfação destes seguidores e qual o impacto direto para a reputação da Edp.

Tabela 3 – Motivos de descontentamento

Análise do descontentamento dos seguidores				
Motivo de descontentamento	Número de gostos sobre o tema	Número de comentários sobre o tema	Número de partilhas sobre o tema	Impacto na reputação
Investimento avultado em barragens	252 Gostos	77 Comentários	118 Partilhas	Negativo
Decisões do governo	208 Gostos	62 Comentários	121 Partilhas	Negativo
Destruição de património, turismo ecológico e habitat naturais	137 Gostos	37 Comentários	72 Partilhas	Negativo
Inexistência de benefícios na construção das barragens	117 Gostos	30 Comentários	70 Partilhas	Negativo
Ordenado do Presidente da EDP António Mexia	57 Gostos	15 Comentários	46 Partilhas	Negativo
Edp eliminou comentário de uma seguidora	67 Gostos	17 Comentários	31 Partilhas	Negativo
EDP ter removeu a sua página oficial de <i>facebook</i>	26 Gostos	6 Comentários	16 Partilhas	Negativo

Ao observar a Tabela 3 relativa às publicações ao longo dos dois meses em análise, facilmente se consegue identificar a existência de sete principais motivos que levaram a que os seguidores se unissem à página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*”.

Esta página alcançou a marca dos 2615 gostos e 2592 seguidores. Das 51 publicações analisadas, ao longo dos dois meses de estudo, observou-se que o conjunto de publicações feitas sobre o tema “Investimento avultado em barragens” (conforme exemplo 1) foram as que receberam maior apoio e maior concordância obtendo na sua totalidade 252 gostos. Este tema foi igualmente o que reuniu maior número de comentários, com 77 comentários, o que revela que os seguidores quando veem uma publicação sobre este tema demonstram maior interesse em comentar e discutir o assunto. Alguns exemplos de comentários de seguidores como “*A pagar pelos contribuintes nos próximos 70 ANOS - acho que já sei quem vou assombrar...*” ou “*Diria, a pagar pelos novos contribuintes (que estão por nascer) durante seus 70 anos*” revelam a indignação perante o período de tempo que o país levaria a pagar o valor destas construções. Este assunto, assumiu um impacto negativo na reputação da Edp, uma vez que

todos os seguidores estiveram de acordo ao não aceitar que a empresa se associasse à construção de barragens, que resultaria num investimento elevado para o país.

Exemplo 1 – Publicação sobre o tema “Investimento avultado em barragens”



Fonte: Facebook

Relativamente às partilhas, não devem ser descuradas, pois significa que cada um destes seguidores, partilhou a informação, com todos os seus amigos, o que fez com que existisse uma maior abrangência na audiência destas publicações onde a informação e conteúdo deixaram de estar apenas presente nesta página de *Facebook* onde estavam inseridos. Estas partilhas resultaram num maior alcance da página conseguindo desta forma chegar a mais seguidores e fazer com que mais pessoas pudessem ver os conteúdos que aqui foram partilhados.

As publicações sobre o tema “decisões tomadas pelo governo” traduziram-se em 208 gostos o que revela que este é o segundo tema que mais preocupa os seguidores, uma vez que através da sátira foram sendo publicadas diversas publicações sobre (segundo eles) as decisões erradas do governo relativamente à construção das barragens (conforme exemplo 2). Este descontentamento revela-se também na quantidade de comentários (62), de partilhas (121) e também através do seu teor, os comentários observados têm um impacto negativo na reputação da instituição. Um dos comentários feitos a esta publicação: “*Este plano de barragens é lixo a todos os níveis! Ponto final! Vamos lá levar isto a votos democráticos e ver o número da esmagadora maioria que diz: NÃO!*” revela que este seguidor estava descontente com este plano nacional de barragens e com as decisões políticas do governo em funções.

Exemplo 2 - Publicação sobre o tema “decisões tomadas pelo governo”



Eu não pedi um Plano Nacional de Barragens

17 de novembro de 2011 · 🌐

O PNB, versão resumida:

Argumento ridículo 1 - "O investimento é privado." O investimento inicial nas nove grandes barragens aprovadas pelo Governo ascende a 3600 M€, o que, somado aos custos financeiros e ao lucro das empresas de electricidade, gerará um encargo global estimado em 16.000 M€ ao longo de 75 anos - que obviamente será pago na totalidade pelos cidadãos-consumidores-contribuintes. Parte deste custo será reflectido na factura da electricidade, e parte nos impostos, para suportar o défice tarifário e a "garantia de potência" estabelecida na Portaria n.º 765/2010. O que importa é que, entre tarifa e impostos, as novas barragens implicarão um aumento superior a 10% no custo da electricidade.

Argumento ridículo 2 - "Independência energética e alterações climáticas." As nove barragens novas, que iriam espatifar outros tantos rios, produziram apenas 1,7 TWh/ ano de electricidade, ou seja, 0,5% da energia primária do país ou 3% da procura de electricidade; isto para poupar apenas 0,7% das emissões nacionais de gases de efeito de estufa e 0,8% das importações de combustíveis fósseis. Se, em vez de barragens, investirmos o mesmo dinheiro em medidas de eficiência energética, conseguiremos um efeito cerca de 10 (dez) vezes maior na poupança de emissões e importações, com valor acrescentado para as famílias e as empresas, e efeitos ambientais positivos.

Fonte: Facebook

O motivo de descontentamento relativo à “destruição de património, do turismo ecológico e habitat naturais” (conforme exemplo 3), foi dos que reuniu maior número de gostos e comentários, uma vez que, de diversas formas nas diferentes publicações analisadas, se observaram diversas fotos e vídeos que revelaram o património desaparecido, devido à construção das barragens, o que gerou maior sensibilidade junto dos seguidores e isso refletiu-se no número de gostos (137), e de comentários (37). Um exemplo de insatisfação é-nos revelado através do comentário de um seguidor desta página que afirma: “*Eu não quero mais barragens! Eu quero sim é salvar o Tua desta maldita barragem que já começou e se ninguém faz nada, daqui a pouco tempo vai submergir um tesouro que é de todos nós!*” Por se tratar de um tema sensível para os seguidores desta página, pode constatar-se que as partilhas também foram significativas (72) e o impacto para a reputação da empresa bastante negativo.

Exemplo 3 - Publicação sobre o tema “destruição de património, do turismo ecológico e habitat naturais”



Fonte: Facebook

Para além do desaparecimento do património, os seguidores revelaram também muitas questões relativamente à “inexistência de benefícios na construção destas barragens”, não só pelo valor elevado de investimento público, mas também pela eficiência que justificasse a sua existência, este tema traduziu-se num dos temas que maior número de gostos e comentários conquistou nesta página com (117) e (30) respetivamente. Este tema por associar a empresa Edp a uma grande construção que segundo estes seguidores não resultaria em benefícios para o país acaba por ter um impacto bastante negativo na reputação da empresa e um número de partilhas muito idêntico ao tema anterior, contabilizando (70).

A página “*eu não pedi um plano nacional de barragens*” é bastante caracterizada pela crítica e a Edp foi bastante afetada pela sua ligação à construção das barragens, através de diversas publicações, entre as quais se destaca a publicação do Diário de Notícias que dava conta de que “António Mexia seria mais bem pago que *Steve Jobs*” (conforme exemplo 4). António Mexia que era em 2011, o Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP tendo sido observado nesta publicação que foram muitos os que mostraram a sua indignação, através da colocação de gosto que totalizou 57 gostos (observando-se que de forma irónica) e através de 15 comentários onde é visível o seu descontentamento. Um exemplo deste descontentamento é revelado num dos comentários desta publicação, onde se pode ler: “*é graças a estes Senhores que estão a roubar ordenados aos trabalhadores e pensionistas. É para alimentar a ganancia destes senhores que os aposentados, após uma vida inteira de trabalho e descontos sobrevivem com reformas de miséria...verdadeiramente*

indigno de qualquer cidadão, este tipo de comportamento. É por causa da ganância destes senhores que o país está como está...” O número de partilhas também foi significativo com (46) assim como o impacto na reputação da empresa foi igualmente negativo.

Exemplo 4 - Publicação sobre o tema “António Mexia mais bem pago que Steve Jobs”



Fonte: *Facebook*

As publicações sobre o tema “Edp elimina comentário de uma seguidora” (conforme exemplo 5) obtiveram 67 gostos, 17 comentários e 31 partilhas, revelando que não é o tema que mais preocupa os seguidores desta página, no entanto os 17 comentários revelam muita indignação para com a empresa Edp nesta sua decisão. Como se pode ler no seguinte exemplo: “*Está-lhes a faltar um subsídio para a página do Facebook inserido na nossa fatura*” Estes comentários traduzem o impacto negativo que este assunto teve para a reputação da empresa.

Exemplo 5 - Publicação sobre o tema “Edp elimina comentário de uma seguidora”



Fonte: *Facebook*

O tema que menos expressão teve relativamente ao descontentamento foi o tema sobre “Edp ter removido a sua página de *Facebook*”, (conforme exemplo 6) obtendo apenas 26 gostos, 6 comentários e 16 partilhas, revelando alguma serenidade na forma como estes seguidores viram a Edp eliminar a sua página oficial de *Facebook*, revelando não ter grande importância para estes seguidores. No entanto a Edp perde credibilidade ao eliminar a sua página de *Facebook*, depois de uma situação como a que aconteceu neste caso e através de alguns comentários feitos nesta publicação como o seguinte: “*muito engraçado para não lerem verdades acabam com o Facebook, afinal para existir essa ordem é sinal que o caso rolou pela reunião*”.

Exemplo 6 - Publicação sobre o tema “Edp ter removido a sua página de *Facebook*”



Fonte: Facebook

Relativamente à reputação da Edp, através das duas análises realizadas, na esmagadora maioria das publicações foi afetada negativamente, pois em toda a amostra apenas se observou um único seguidor a defender a empresa durante o período em análise.

4.8 - Análise da Entrevista – Perspetiva da Edp

Nesta análise pretendemos demonstrar a visão da empresa Edp perante a situação de crise e de que forma ultrapassou toda a situação.

Ao observar a resposta à primeira questão “*A Edp considera a comunicação, uma base sólida para o sucesso da sua reputação?*” pode concluir-se através da resposta da entrevistada que a Edp se preocupa com a sua comunicação externa e interna. Do ponto de vista da

comunicação externa, o facto de manter uma estreita ligação com os *media*, permite à instituição manter uma permanente atualização através de notícias sobre iniciativas e projetos que organiza, que não só permitirão melhorar a sua reputação perante os seus *stakeholders*, como também, caso ocorra uma crise, consiga fazer um esclarecimento rápido e eficaz junto destes meios de comunicação. A Edp demonstra preocupar-se bastante com os seus trabalhadores e por isso apostou igualmente na comunicação interna para que estes sejam sempre os primeiros a obter a informação. A empresa evidencia ainda uma enorme preocupação em devolver à sociedade aquilo que é feito através da sua fundação Edp e do museu *Maat*.

Relativamente à segunda questão que procurava perceber “*Quais são as plataformas online que a Edp utiliza atualmente para comunicar com o seu público?*” verifica-se que embora a Edp não tenha uma conta oficial Edp no *Facebook*, possui diversas contas oficiais em diferentes redes sociais, com o intuito de ter uma presença *online*, onde considera que os seus clientes pretendem que a empresa esteja. Conforme se pode verificar na sua resposta: “*Olhando apenas para Portugal, temos a conta de instagram da Edp oficial, temos as contas da fundação Edp e do Maat no Facebook e instagram, temos o instagram da revista “Electra” que é uma revista da fundação Edp, temos página de Facebook e de twitter com a designação de “innovation at edp”, temos linkedin com a designação “Edp group” estamos presentes no Portal da Queixa, temos ainda os canais de Youtube, Spotify, Whatsapp.*” A empresa evidencia a importância de ouvir o que os seus clientes dizem nas diferentes plataformas, o que revela que a crise de 2011, tornou a empresa mais próxima dos seus clientes e mais disponível para ouvir as suas opiniões, sejam elas positivas ou negativas.

A terceira questão que procurava entender “*De que forma a empresa faz a gestão da sua reputação corporativa?*” revela-nos que a empresa gere a sua reputação corporativa mantendo como base, uma relação franca e de confiança com a imprensa, pois, é através das notícias que são publicadas nos diversos canais de *media*, que os seus clientes têm acesso a uma permanente atualização das novidades da empresa. A empresa revelou também que através de *clippings* consegue avaliar o que é dito sobre si e assim poder ter maior capacidade de antecipação e reação a eventuais crises que possam surgir.

Quanto à quarta questão que pretendia apurar se “*A empresa considera as redes sociais uma ferramenta essencial para comunicar com os clientes?*” conclui-se que as redes sociais são absolutamente fundamentais para a comunicação da empresa com os seus clientes, não

sendo em vão, o facto de a empresa ter na sua totalidade, mais de 40 contas oficiais distribuídas pelos diferentes países onde se faz representar. Constatam-se também, que a empresa tem uma visão de longo prazo, ao afirmar que é fundamental ter uma presença ativa e adaptada aos diversos canais *online*, garantindo uma constante e rápida resposta aos seus clientes.

Relativamente à quinta questão que aborda o tema “*Por que razão a empresa Edp não utiliza atualmente a rede social Facebook?*” percebe-se que a empresa não descarta a possibilidade de voltar a ter uma página oficial Edp na rede social *Facebook*, todavia, de momento não considera necessário, uma vez que está presente em muitas outras páginas que comunicam para públicos muito específicos. Durante a entrevista, a diretora de redes digitais da Edp, confrontada com a possibilidade de a empresa estar de alguma forma fragilizada por não ter uma página oficial Edp no *Facebook*, quando comparada com empresas concorrentes que a possuem (ver anexo 6), como a Iberdrola Portugal através da página @ClientesIberdrola ou a Endesa Portugal através da página @EndesaPortugal, relativizou prontamente a questão, afirmando que não considera que isso prejudique minimamente a empresa.

Quanto à sexta questão que visava esclarecer a crise de 2011: “*Em 2011, a empresa viu-se envolvida em torno de uma polémica na sua página oficial de Facebook por ter eliminado um comentário de uma seguidora, que desrespeitava o código de conduta da página, a empresa considera que essa situação está ultrapassada?*” percebe-se que esta foi uma situação de crise muito delicada para a Edp. A empresa em 2011 fazia uso da sua página oficial de *Facebook*, de uma forma meramente institucional e a experiência que a empresa tinha nesta rede social, não é a mesma que tem hoje. A empresa ao deparar-se com um comentário negativo de uma seguidora considerou que segundo o seu código de conduta deveria eliminar este comentário, e foi o que fez. Ao verificar-se uma onda de contestação e de forma a evitar que a sua reputação pudesse ficar ainda mais comprometida, a melhor decisão era atuar de forma rápida sendo que a solução encontrada passou pela remoção da sua página oficial de *Facebook*. A empresa garante também que embora esta situação de crise tenha sido delicada, não deixou marcas e foi rapidamente ultrapassada.

No que concerne à sétima questão “*A empresa pondera voltar a criar uma página oficial de Facebook?*” à semelhança da resposta à quinta pergunta, a empresa não considera de momento, relevante criar uma página oficial nesta rede social, uma vez que os seus clientes estão satisfeitos com as alternativas que a empresa encontrou para comunicar com eles. Ao

longo do tempo a empresa foi-se adaptando às novas tecnologias e acompanhando a sua evolução, a sua presença *online* é como se pode verificar, diversificada e por isso a empresa considera que uma eventual entrada é constantemente equacionada e que caso ocorra, será após uma reflexão criteriosa devido à gestão de risco inerente a essa decisão.

Relativamente à oitava e última questão “*Quando a empresa é alvo de críticas nas redes sociais, de que forma atua?*” observa-se que a empresa pode ser criticada de forma direta ou indireta. Consideram-se críticas diretas, as que são publicadas na sua página oficial, optando a empresa, neste caso, por responder a todos os clientes. Esta acredita que assim, não só consegue gerir as críticas destes, como procura desta forma, melhorar os seus serviços de acordo com o *feedback* que recebe. Pode ser ainda, criticada de forma indireta, através de críticas feitas nas páginas pessoais dos seus seguidores/clientes e, neste caso, a empresa apenas ouve aquilo que é dito, optando sempre por não responder respeitando a opinião e a privacidade de todos.

Capítulo III - Conclusões

5. Conclusão

Após análise, tratamento e apreciação dos resultados adquiridos, pretende-se agora demonstrar as principais conclusões através das respostas às questões definidas previamente.

Desta forma, como conclusão do presente trabalho, em primeira instância concluiu-se que, a ligação da empresa Edp ao Plano Nacional de Barragens, não contribuiu por si só, favoravelmente para a sua reputação, uma vez que foram sete os motivos de descontentamento evidenciados pelos seguidores da página “*Eu não pedi um plano nacional de barragens!*”. Aliada a uma crise como a que se deparou em 2011 na sua conta oficial no *Facebook*, a Edp revelou não estar devidamente preparada para o que viria acontecer, sendo obrigada a tomar uma decisão urgente e de contingência, ao ser forçada a eliminar a sua conta na rede social *Facebook*, por forma a minimizar o impacto que esta ação teria na sua reputação. Decisão esta, que não deixou de ter um forte impacto na imprensa nacional e também na sua reputação.

Conforme o Objetivo 1 (O1), que pretendia “compreender o impacto da crise na página oficial de *Facebook* da Edp em 2011 na sua reputação corporativa” concluiu-se que a crise que a Edp teve de enfrentar na sua página oficial de *Facebook*, embora tenha sido desvalorizada pela Diretora de Redes Digitais da Edp, revelou ter tido um forte impacto na sua reputação corporativa, pelo ruído que gerou, tornando esta situação polémica, quer através da página “*Eu não pedi um plano nacional de barragens!*” quer através da imprensa nacional, que fez com que uma situação aparentemente simples de gerir, conduzisse a organização a optar por ficar sem uma das suas ferramentas de comunicação *online* no ano de 2011.

Conforme o Objetivo 2 (O2) onde se pretendia “entender porque é que a empresa não possuía conta oficial de *Facebook* “Edp” desde 2011” concluiu-se que esta hipótese já foi bastante debatida dentro da instituição e que não está de todo descartada, no entanto, a empresa considera que comunica através de múltiplas plataformas e através de outras páginas de *Facebook*, que vão de encontro ao que os seus clientes/ seguidores procuram, sendo para já, suficiente.

O Objetivo 3 (O3) que pretendia “perceber de que forma a empresa Edp atua, quando é alvo de críticas nas suas redes sociais” concluiu-se que a empresa responde a todos os comentários, críticas ou sugestões, quando são feitas diretamente nas suas páginas oficiais, por forma a esclarecer os seus clientes/ seguidores. Caso as críticas sejam feitas em páginas

personais, a Edp está atenta ao que é dito mas opta por não responder; a empresa revela interesse em melhorar constantemente os seus serviços de acordo com o *feedback* que recebe dos seus clientes/ seguidores. No ano de 2011 segundo o código de ética que a página oficial de *Facebook* da Edp possuía, fez com que o comentário “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” de uma seguidora, fosse eliminado e gerasse toda esta polémica. Entretanto a tecnologia evoluiu e a rede social *Facebook* também, sendo que de momento esta rede social permite ao administrador da página gerir os comentários que são feitos pelos clientes/ seguidores, podendo responder a todos, ou simplesmente optar por ocultar comentários que considere, por exemplo, ofensivos para a instituição. Opção esta, que caso já existisse em 2011, poderia ter evitado esta situação delicada para a Edp.

Conforme o Objetivo 4 (O4) que pretendia apurar quais os motivos de descontentamento dos seguidores da página de *Facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens*” e qual a visão da empresa Edp concluiu-se que eram sete os motivos de descontentamento evidenciados pelos seguidores desta página, sendo eles: o investimento avultado em barragens; as decisões do governo em funções; a destruição de património, turismo ecológico e habitat naturais; a inexistência de benefícios na construção das barragens; o ordenado do Presidente da Edp António Mexia; o facto da Edp ter eliminado o comentário de uma seguidora e, por último, a Edp ter removido a sua página oficial de *Facebook*. Relativamente à visão da empresa Edp, através da entrevista realizada à Diretora de Redes Digitais, foi-nos revelado que foi incontornável o facto de esta situação se tratar de uma crise para a reputação da empresa, e por isso, esta tentou de forma rápida, minimizar os danos na sua reputação, decidindo por isso, eliminar a sua página oficial de *Facebook*. Contudo, o impacto na reputação da empresa fez eco na imprensa nacional e também na página criada para criticar toda esta situação, tendo a instituição visto a sua reputação afetada no ano de 2011. Com a criação de novas páginas de *Facebook* e com novas ofertas direcionadas para diferentes tipos de clientes, a empresa considerou que esta crise teve um impacto momentâneo, e não afetou a sua comunicação nos anos seguintes.

Em suma, é assim possível responder à questão de partida “em que medida, uma crise comunicacional pode condicionar a reputação corporativa de uma empresa?” esta crise comunicacional condicionou a reputação corporativa da Edp, pois, através de uma ação aparentemente simples de resolver, foi despoletada pela empresa, uma crise comunicacional inesperada, que a obrigou a tomar a decisão de remover uma ferramenta importante na sua

comunicação digital, a sua página oficial de *Facebook*, decisão esta que teve consequências imediatas na sua reputação.

Este caso, é ainda hoje um *case study* na empresa, e é apresentado como uma lição aprendida em diversas formações, como sendo um exemplo a evitar no futuro.

5.1 Limitações da Investigação

O processo de elaboração do presente estudo permitiu identificar duas limitações à investigação. A principal limitação refere-se à distância temporal do caso, que separa nove anos, entre o período da crise e o período de realização deste estudo, tendo sido evidenciada uma escassez de informação disponível sobre o tema.

Durante a elaboração do presente estudo, surgiu a pandemia Covid-19, que obrigou a um longo período de confinamento e que obrigou também, a que a entrevista tivesse que ser realizada com recurso a videochamada através da plataforma *ZOOM*, o que condicionou a qualidade da entrevista e também a ligação que é criada entre o entrevistador e o entrevistado.

5.2. Sugestões para futuras investigações

Considera-se oportuno sugerir como futura investigação, a realização de um estudo completo a todas as publicações realizadas na página de *facebook* “*Eu não pedi um plano nacional de barragens!*” durante todo o período em que a página esteve ativa (de 09 de outubro de 2011 a 29 de agosto de 2014) por forma a complementar as conclusões da presente investigação.

Referências Bibliográficas

Albert, S., Whetten, A. D., & Godfrey, P. C. (1998). *The definition and metadefinition of identity in Identity in organizations: building theory through conversations*. London: SAGE Publications.

Ang, S. H. & Wight, A. (2009). Building intangible resources: The stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 2, 21-32.

Ang, S. H., & Wight, A. M. (2009). Building intangible resources: The stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 21-32.

Argenti, P. (2007). An overview of the Corporate Communication of the Function Corporation. *Corporate communication*, 4.

Argenti, P. A., & Forman, J. (2000). The communication advantage: A constituency-focused approach to formulating and implementing strategy. *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, 233-245.

Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European journal of marketing*, 37(7/8),972-997.

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*. (1st ed.). London:Routledge.

Balmer, J. M., Mukherjee, A., Greyser, S. A., Jenster, P., Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European journal of marketing*, 40(7/8),846-869.

Balmer, J. M., & Soenen, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3),69-92.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1),26-38.

Bauman, A. (2004). Perspectives on social marketing to encourage physical activity among youth. *Preventing chronic disease*, 1(3).

Becker, H., Naaman, M., & Gravano, L. (2009). *Event Identification in Social Media*. Twelfth International Workshop on the Web and Databases. Providence: Rhode Island.

Beekes, R. S. P. (2010). *Etymological Dictionary of Greek*. (10th ed.). Leiden Boston: Brill.

Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. (Vol.26, pp.259-261). Yale University Press.

Bick, G., Jacobson, M. C., & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of marketing management*, 19(7-8),835-855.

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2010). Social network sites: definition, history, and scholarship. *IEEE Engineering Management Review*, 38(3),16-31.

Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and psychology*, 26(2), 219-225.

Bueno, W. (2012). *Imagem, reputação e identidade: revisão de conceitos*. Disponível em: <https://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos> [Consultado em maio 15, 2020].

Caldini, A. (2000). Como gerenciar a crise. *Exame, São Paulo*, 34(2), 116-118.

Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. (1ª ed.). Porto: Porto Editora.

Castells, M. (2002). *The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society*. London: Oxford University Press on Demand.

Castro, D. J. D. (2008). *Como se constrói uma 'reputação corporativa'?* (Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2266/61060100586.pdf> [Consultado em maio 20, 2020].

Chantraine, P. (1968). *Dictionnaire étymologique de la langue grecque*. Histoire des mots (Vol. 25, pp.302-321). Paris: Klincksieck.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91-109.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. (5th ed.). Texas: A&M University.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. (2ª ed.). Lisboa: Leya.

Cross, R., Parker, A., & Borgatti, S. P. (2002). *A bird's-eye view: Using social network analysis to improve knowledge creation and sharing*. IBM Institute for Business Value. Disponível em: https://www-07.ibm.com/services/hk/strategy/pdf/a_birds_eye_view.pdf [Consultado em maio 21, 2020].

Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). California management review making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *University of California*, 44(2), 25-46.

Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2002). Corporate identity and corporate associations: A framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 254-263.

Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2006). Corporate branding, identity, and customer response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 95-98.

Da Costa Cardoso, V. I., De Luca, M. M. M., de Lima, G. A. S. F., & de Vasconcelos, A. C. (2013). Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial?. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(21), 115-136.

- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). Corporate reputation and competitiveness. *Corporate Reputation Review*, 5(4):368-379.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8),645-669.
- Degenne, A., & Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*.(1st ed.). London: SAGE Publications.
- De Melo Rosa, R. (2004). *Raça e colonialismo: o lugar da França na crise política haitiana*. Mneme-Revista de Humanidades, 5(10). Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/mneme/article/view/204> [Consultado em maio 20, 2020].
- De Salles Vance, P., & de Ângelo, C. F. (2007). Reputação corporativa: uma revisão teórica. *Revista de Gestão*, 14(4),93-108.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2005). Marketing: Concepts and strategies. *Houghton Mifflin*, 850-850.
- Dimos, J., Groves, S., & Powell, G. (2011). *Retorno sobre o investimento em mídias sociais: como definir, medir e avaliar a eficácia das redes sociais*. Editora Elsevier.
- Dowling, G. R. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1),82-100.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. London: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Review Press.
- Fombrun, C. J. (1996). *Realizing value from the corporate image*. (1st ed.). Cambridge: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (1999). *The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*. Disponível em: https://www.academia.edu/18222284/The_reputation_quotient_A_multi_stakeholder_measure_of_corporate_reputation[Consultado em maio 21, 2020].
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1996). *Whos tops and who decides. The Social Construction of Corporate Reputations*. New York University: Stern School of Business.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1998). *Corporate reputation review: The reputational Landscape*. Disponível em: https://repub.eur.nl/pub/12136/TheReputationalLandscape_1997.pdf [Consultado em maio 21, 2020].
- Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. (1st ed.). Rotterdam: Erasmus University.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2),233-258.

- Forman, J., & Argenti, A. P. (2003). The Power of Corporate Communication Crafting the Voice and Image of Your Business. *IEEE Transaction on Professional Communication*, 46(2),149-151.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6),645-672.
- Forni, J. J. (2015). *Gestão de crises e comunicação, o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. (3ª ed.).São Paulo:Atlas.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fuente, A.M.L & Reis, J.C. (2007). O papel estratégico da comunicação na construção e manutenção da reputação organizacional: Uma proposta de alinhamento entre organizações e públicos. *Anais do XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, Belo Horizonte, 2017.
- Garton, L., Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1997). Studying online social networks. *Journal of computer-mediated communication*, 3(1), 313.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management:“living the brand”. *Management Decision*, 39(2),99-104.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1),24-30.
- Greysen, S. R., Kind, T., & Chretien, K. C. (2010). Online professionalism and the mirror of social media. *Journal of general internal medicine*, 25(11),1227-1229.
- Grunig, J. E. (1993). Public relations review Image and substance: *From symbolic to behavioral relationships*, 19(2),121-139.
- Grunig, J. E. (1993). Public relations and international affairs: Effects, ethics and responsibility. *Journal of International Affairs*,137-162.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(4),515-536.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Horiuchi, W. D. S. (2010). *Reputação corporativa: impacto no valor de mercado das companhias abertas brasileiras* (Dissertação de mestrado profissional, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa) Disponível em: http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/868/Wilian%20da%20Silva%20Horiuchi_Trabalho.pdf?sequence=1 [Consultado em maio 21, 2020].
- Inglis, R., Morley, C., & Sammut, P. (2006). Corporate reputation and organizational performance: an Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 21(9), 934-947.

- Jorge, N. D. S. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. (Dissertação de Mestrado, ESCS) Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/1998> [Consultado em maio 21, 2020].
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1),59-68.
- Katri, L., & Esa, S. (2008). *Social media: introduction to the tools and processes of participatory economy*. (1st ed.). Finland: Tampere: University of Tampere.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3),241-251.
- Kim, K., Kim, J., & Reid, L. N. (2017). Experiencing motivational conflict on social media in a crisis situation. *Computers in Human Behavior*, 71,32-41.
- Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. (1st ed.). New York: Simon and Schuster.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1),133-160.
- Kozinets, R.V. (2014).Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica online. *Porto Alegre, Penso Editora*, 38(2),339-342.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5),1755-1767.
- Latorre, A., del Rincón Igea, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*.(1st ed.). Espanha:Ediciones experiencia S.L.
- Leiva, R., Ferrero, I., & Calderón, R. (2016). Corporate reputation in the business ethics field: Its relation with corporate identity, corporate image, and corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 299-315.
- Livingstone, S., & Bovill, M. (1999). *Young people, new media: report of the research project Children Young People and the Changing Media Environment*. London: LSE research online.
- Mantere, J. (2008). *The use of a neighborhood park by visitors with different cultural backgrounds*. (Master Project).Alnarp: SLU, Department of Work Science, Business Economics, and Environmental Psychology.
- Mahon, J. F. (2002). *Corporate reputation: Research agenda using strategy and stakeholder literature*. *Business & Society*, 41(4),415-445.
- Marteleto, R. M. (2001). Análise de redes sociais-aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, 30(1),71-81.

- McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of management inquiry*, 14(1),57-69.
- Medeiros Neto, F. D.N. (2010). *A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacaoes-em-tempos-de-crise> [Consultado em maio 21, 2020].
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate branding, identity and communications: A contemporary perspective. *Journal of Brand Management*, 14,1-4.
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1-2),196-206.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(1),11-31.
- Morgan, D. L. (1997). *The focus group guidebook*. London: SAGE Publications.
- Noveli, M. (2010). *Do Off-line para o Online: a Netnografia como um Método de Pesquisa ou o que pode acontecer quando tentamos levar a Etnografia para a Internet?*. Organizações em contexto. Disponível em: <http://www.aulasemparedes.com.br/wp-content/uploads/2015/04/308.pdf> [Consultado em maio 21, 2020].
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4),309-323.
- Pereira, E., & da Costa Bueno, W. (2012). *A Imagem de Marca como Papel de Troca Simbólica na Bolsa de Valores de Imagens das Redes On-Line*. (Dissertação de mestrado). São Paulo:Universidade Metodista.
- Pinho, J. B. (2003). *Relações públicas na internet técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. (2ª ed.).São Paulo: Summus Editorial.
- Polonsky, M. J., Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 1184-1198.
- Prandelli, E., Sawhney, M., & Verona, G. (2005). *Knowledge Management and the Emerging Organizational Models of Distributed Innovation: Towards a Taxonomy*. London: Palgrave Macmillan.
- Recuero, R. (2012). *A conversação em rede*. Porto Alegre: Sulina.
- Resnick, P., Zeckhauser, R., Swanson, J., & Lockwood, K. (2006). The value of reputation on eBay: A controlled experiment. *Experimental economics*, 9(2),79-101.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12),1077-1093.
- Rosa, M. (2001). *A síndrome de Aquiles, como lidar com crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente.

- Sánchez, J. L. F., & Sotorrío, L. L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of business Ethics*, 76(3),335-346.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1),43-62.
- Schrock, A. (2009). Examining social media usage: Technology clusters and social network site membership. *First Monday* 14(1).
- Shaw, G. (2000). Planning and communicating using stories. The expressive organization: Linking identity. *Reputation, and the corporate brand*,182-196.
- Shenkar, O., & Yuchtman-Yaar, E. (1997). Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations*, 50(11),1361-1381.
- Siano, A., Kitchen, P. J., & Confetto, M. G. (2010). Financial resources and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1),68-82.
- Sibilia, P. (2008). A desmaterialização do corpo: da alma (analógica) à informação (digital). *Comunicação Mídia e Consumo*, 3(6),105-119.
- Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing science*, 33(2),153-168.
- Siomkos, G., Triantafillidou, A., Vassilikopoulou, A., & Tsiamis, I. (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6),770-791.
- Solis, B., & Breakenridge, D. K. (2009). *Social networking for promoting you as a brand*. (1st ed.). London:FT Press.
- Stern, B., Zinkhan, G. M., & Jaju, A. (2001). Marketing images: Construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory*, 1(2),201-224.
- Strong, J. (1890). *A concise dictionary of the words in The Greek Testament with their renderings in the authorized English version*. New York: Abingdon Press.
- Skiera, B., Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., & Rangaswamy, A. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service Research*, 13(3),311-330.
- Thevenot, G. (2007). Blogging as a social media. *Tourism and hospitality research*, 7(3-4), 287-289.
- Thomaz, J. C., & Brito, E. P. Z. (2010). Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de administração contemporânea*,14(2),229-250.
- Turato, E. R. (2003). Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. *Petrópolis*, 2,685-685.
- Urban, G. L., & Von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management science*, 34(5),569-582.

Van Riel, A. C., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2001). Consumer evaluations of service brand extensions. *Journal of Service Research*, 3(3),220-231.

Van Riel, C. B. (2000). Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. *The expressive organization*,157-181.

Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.

Visentini, M. S., Scheid, L. L., & Chagas, F. B. (2018). Perspetivas em Gestão & Conhecimento. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/issue/view/1990> [Consultado em maio 15, 2020].

Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4),371-392.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: University Press.

Whatmough, D. (2019). *Digital PR. PRCA Practice Guides*.(1st ed.). Melbourne: Emerald Publishing Limited.

Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1992). *Public relations strategy and tactics*. Pearson.(7th ed.). Georgia: University of Georgia.

Zhang, J., Sung, Y., & Lee, W. N. (2010). To play or not to play: An exploratory content analysis of branded entertainment in Facebook. *American Journal of Business*, 25(1),53-64.

Guião - Entrevista Individual

Questões:

- 1- A Edp considera a comunicação, uma base sólida para o sucesso da sua reputação?
- 2- Quais são as plataformas *online* que a Edp utiliza atualmente para comunicar com o seu público?
- 3- De que forma a empresa faz a gestão da sua reputação corporativa?
- 4- A empresa considera as redes sociais uma ferramenta essencial para comunicar com os clientes?
- 5- Por que razão a empresa Edp não utiliza atualmente a rede social *Facebook*?
- 6- Em 2011, a empresa viu-se envolvida em torno de uma polémica na sua página oficial de *Facebook* por ter eliminado um comentário de uma seguidora, que desrespeitava o código de conduta da página, a empresa considera que essa situação está ultrapassada?
- 7- A empresa pondera voltar a criar uma página oficial de *Facebook*?
- 8- Quando a empresa é alvo de críticas nas redes sociais, de que forma atua?

Entrevista

Entrevistada: Inês Lima

Diretora de Redes Digitais da Edp

Data: 11 de setembro de 2020

Início da Entrevista

1- A Edp considera a comunicação, uma base sólida para o sucesso da sua reputação?

Sem dúvida nenhuma, não só na comunicação digital mas também na comunicação interna e externa, a Edp faz uma forte aposta na comunicação, do ponto de vista externo, mantemos uma relação saudável com os *media*, enviando constantemente informação atualizada sobre iniciativas e projetos que temos, do ponto de vista interno, temos diversos canais de comunicação internos como televisão interna, *newsletters*, revistas, através da plataforma *workplace*, plataforma de intranet, para que os nossos colaboradores sejam os primeiros a ter acesso à informação. A comunicação é fundamental para uma marca, e no caso da Edp mesmo sendo uma marca conhecida de norte a sul do país, precisa de continuar constantemente a mostrar aquilo que está a fazer, não só enquanto serviço, mas também enquanto responsabilidade social, através de tudo aquilo que devolve à sociedade através da fundação Edp ou através do museu *maat*. A comunicação é fundamental para a nossa empresa, e para isso temos todos os dias, 3 equipas de comunicação a trabalhar arduamente, em comunicação com media, comunicação interna e comunicação digital.

2- Quais são as plataformas *online* que a Edp utiliza atualmente para comunicar com o seu público?

Se olharmos para o panorama da Edp como um todo, temos cerca de 40 contas de redes sociais, entre Portugal, Espanha, Brasil e EDP Renováveis. Olhando apenas para Portugal, temos a conta de *instagram* da Edp oficial, temos as contas da fundação Edp e do *maat* no *Facebook* e *instagram*, temos o *instagram* da revista “Electra” que é uma revista da fundação Edp, temos página de *Facebook* e de *twitter* com a designação de “*innovation at edp*”, temos *LinkedIn* com a designação “*Edp group*” estamos presentes no Portal da Queixa, temos ainda os canais de *Youtube*, *Spotify*, *Whatsapp*. Como se pode observar é muita informação que disponibilizamos diariamente para públicos distintos, e nem todas as nossas contas falam para as mesmas pessoas, e a estratégia de redes sociais da Edp preza exatamente isto, ponderando sempre

muito bem as páginas onde estamos presentes, falando sempre com o público adequado. Mais do que publicar conteúdo nas nossas contas consideramos que é fundamental ouvir o que os clientes nos dizem, e o que é dito sobre a marca nas redes sociais.

3- De que forma a empresa faz a gestão da sua reputação corporativa?

Apesar de esta não ser a minha área de atuação, nós procuramos manter uma estreita ligação com os canais de media, por forma a dar-lhes em primeira mão todas as iniciativas, notícias e fazer *follow up* de temas sobre a Edp. Há uma relação franca e de confiança com os media, que acabam por ser o espelho da nossa marca, apresentando factos reais e falando em nome da marca, e esse trabalho é sempre feito com muito rigor, tanto para os órgãos de comunicação generalistas, tanto para os órgãos de comunicação de especialidade como por exemplo de marketing, economia e ambiente. Gerir a nossa reputação corporativa é também ouvir todos os dias o que é dito sobre a marca e através de *clippings* saber o que a audiência diz ou pensa sobre a organização. Temos uma postura pró ativa, e consideramos que uma boa forma de gerir a reputação corporativa é através da antecipação e da capacidade de reação.

4- A empresa considera as redes sociais uma ferramenta essencial para comunicar com os clientes?

Sim, é muito importante comunicar com o nosso público através das redes sociais, se isto não fosse verdade, não teríamos perto de 40 contas oficiais nos países onde estamos representados. A tecnologia é o presente e o futuro e por isso cada vez mais, as redes sociais são uma forma rápida e essencial de passar informação aos nossos clientes.

5- Por que razão a empresa Edp não utiliza atualmente a rede social *Facebook*?

De momento a Edp não sente necessidade de ter uma presença página Edp oficial, até à data em Portugal, no entanto temos muitas outras como é o caso da “*innovation at edp*” que comunica com um público muito específico, onde estão inseridas diversas *Startups*, empreendedores e o ecossistema tecnológico, tal como a página da fundação Edp é utilizada para comunicar com um público específico e o mesmo acontece com a página do *maat*. Mas não sabemos o dia de amanhã e a hipótese não está de todo descartada.

6- Em 2011, a empresa viu-se envolvida em torno de uma polémica na sua página oficial de *Facebook* por ter eliminado um comentário de uma seguidora, que desrespeitava o código de conduta da página, a empresa considera que essa situação está ultrapassada?

A situação ficou completamente ultrapassada, é lógico que por ter sido a Edp e por ser a marca que é, esta situação foi considerada uma crise e um caso de estudo, em muitas formações.

A empresa Edp entrou no *Facebook* em 2011 com uma conta oficial em Portugal e perante uma situação de crise, onde esta seguidora comenta que não assinava um plano nacional de barragens, e tendo em seguida um forte apoio de outros seguidores, a Edp decidiu encerrar a página por forma a evitar que a situação piorasse e afetasse a sua reputação. A presença da Edp no *Facebook* em 2011 era uma presença meramente institucional. A Edp enquanto grande marca portuguesa que é, tem de gerir bem a sua reputação e portanto questões que ponham em causa a sua reputação têm de ser sempre muito bem acauteladas, e consideramos que foi uma ação rápida que teve de ser acionada para minimizar danos.

Mas se isso deixou marcas na empresa? Nem pensar, felizmente não.

7- A empresa pondera voltar a criar uma página oficial de *Facebook*?

Desde 2011 a esta parte foram muitas as reflexões sobre este tema.

Deverá ou não a Edp regressar ao *Facebook*? E caso regresse com que objetivos de negócio? Para falar com que audiência? Com que periodicidade e cadência de comunicação?

Ainda não se sentiu necessidade de o fazer em Portugal. A conclusão a que chegamos é que seria importante ter uma página de *Facebook* em Portugal mas para comunicar apenas com um público específico uma vez que temos uma forte ligação com o ecossistema de *start ups* e empreendedores e foi o que fizemos criando a página em inglês “*innovation at edp*” por forma a promover o que de mais inovador se faz no grupo Edp. Essencialmente queremos prestar um bom serviço aos nossos clientes nos canais específicos e para os quais temos uma boa

capacidade de resposta e considero que esta foi a grande aprendizagem da crise de 2011. Quase todos os meses o tema de criar a página é discutida, não temos dúvidas que o *Facebook* é uma plataforma bastante utilizada. Mas no entanto estamos disponíveis através de outros canais e por isso os nossos clientes estão habituados a falar com a Edp seja através do método mais tradicional pelo telefone, mas também através de *chat online*, lançámos recentemente uma linha de apoio através do *WhatsApp*, acreditamos que não estamos a deixar as gerações mais novas, os chamados “nativos digitais” de fora, e estamos a encontrar alternativas para comunicar com eles. De momento consideramos que todos os nossos clientes tem tido da nossa parte, as respostas que procuram, há várias formas de falar com os nossos clientes mesmo através de diversos meios digitais que não necessariamente pelo *Facebook*. Temos *instagram*, temos *linkedIn* e mesmo os clientes mais defensores das redes sociais, podem encontrar-nos, nós existimos, temos presença, somos bastante cautelosos nas decisões estratégicas que tomamos, para uma eventual entrada no *Facebook*. Apenas me refiro à realidade portuguesa, porque se nós olharmos enquanto grupo Edp, em que temos operações em Espanha e no Brasil onde o cenário é diferente e aí temos páginas de *Facebook* oficiais.

Em Portugal fazemos constantemente reflexões sobre este tema, não está completamente posto de parte a entrada num *Facebook* com a marca Edp, mas tem de ser bastante pensada, muito pela necessidade de gestão de risco.

8- Quando a empresa é alvo de críticas nas redes sociais, de que forma atua?

Existem duas formas da marca ser criticada, podemos ser criticados numa página nossa, onde o utilizador se dirige diretamente à marca, ou então podemos ser criticados por um utilizador que comenta no seu perfil pessoal algo sobre a marca, e portanto os casos são diferentes. Quando se dirigem a nós temos a responsabilidade de dar uma resposta. Analisamos caso a caso e procuramos responder a todos os utilizadores sempre que se dirigem a nós com uma questão ou com um comentário que carece de resposta. Caso o utilizador fale sobre a marca na sua rede social pessoal, a nossa postura é a de ouvir, e procurar melhorar o nosso serviço.

Entrevista encerrada

Noticias sobre a crise

Jornal: Dinheiro Vivo

Data: 17 de outubro de 2011

Link: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/edp-vaiada-no-facebook-por-eliminar-comentario/>

The screenshot shows the top navigation bar of the Dinheiro Vivo website with categories like ECONOMIA, NEGÓCIOS, MERCADOS, GERAL, FAZEDORES, GESTÃO & RH, MARKETING & PUB, OPINIÃO, and CAPAS. Below the navigation bar, there are links for 'Ranking Nacional de Empresas', 'Pergunte ao Advogado', 'Campus Santander', 'Made in Portugal', and 'Reboot Portugal'. The main headline reads 'EDP vaiada no Facebook por eliminar comentário'. To the right of the headline is a promotional banner for WIZINK with the following conditions:

Condições da campanha:

- Exclusivo **novas adesões online** até 30 de setembro de 2020;
- Válido para **compras, pagamentos e/ou adiantamentos de numerário a crédito** de qualquer montante, nos primeiros 2 meses após aprovação do cartão WIZINK Flex.
- Perda do direito à oferta no caso de incumprimento ou denúncia do Acordo de Utilização do Cartão de Crédito WIZINK.

** Sujeito a comissões conforme preço em vigor

The main content area shows the Facebook profile of 'edp' (Company). The profile picture is the EDP logo. The cover photo shows a person surfing. Below the profile information, there is a 'Wall' section with a dropdown menu set to 'edp · Everyone (Most Recent)'. There are options to 'Share' via Post, Photo, Link, or Video, and a text input field that says 'Write something...'. A post by 'Joana Couve Vieira' is partially visible at the bottom, with the text 'Eu não pedi um plano nacional de barragens...'. On the right side of the page, there is a 'A seguir' section with a box containing the text 'UGT. Regime transitório de tempo de trabalho dá plenos poderes aos patrões'. Below that is a 'Mais Vistas' section.

Jornal: Exame Informática

Data: 17 de outubro de 2011

Link: <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/internet/2011-10-17-edp-apaga-mensagem-incmoda-da-sua-pagina-no-facebook/>

The screenshot shows a news article from the website 'EXAME INFORMÁTICA'. The article is titled 'EDP apaga mensagem incómoda da sua página no Facebook'. The author is Hugo Séneca, and it was published on October 17, 2011, at 10h10. The article features a screenshot of the EDP Facebook page. On the left side of the Facebook page, there is a navigation menu with options like Wall, Info, Friend Activity, Bem-vindo, Passatempos EDP, Código de Conduta, Photos, Videos, Questions, and Verão da água pesqueira. The main content area shows a post from user Joana Couve Vieira, who had commented on the EDP page: 'Eu não pedi um plano nacional de barragens!'. In response, the EDP page posted a message stating that it respects user comments but asks for constructive criticism and to refer to the Code of Conduct for any concerns. The EDP message includes a link to the Code of Conduct and a group link.

Jornal: Jornal de Negócios

Data: 28 de outubro de 2011

Link: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/edp_suspende_paacutegina_n_o_facebook_apoacutes_poleacutemica

EMPRESAS

EDP suspende página no Facebook após polémica

A EDP decidiu suspender a sua página do Facebook por considerar que esta "deixou de cumprir os requisitos para a qual foi lançada". Em causa está uma polémica criada há cerca de duas semanas e que levou a empresa a apagar comentários que não respeitavam o código de conduta.

Negócios negócios@negocios.pt
28 de Outubro de 2011 às 15:08



Há cerca de duas semanas uma cliente da EDP colocou um post na página do Facebook da EDP que dizia: "Eu não pedi um plano nacional de barragens!". Poucos minutos depois, os administradores da página escreveram que eram "obrigados a eliminar o post." A razão era o facto de o comentário da utilizadora não respeitar o seu código de conduta, que rejeita comentários de "spam" e difamações ou injúrias (na foto).

Alegadamente, esta decisão da EDP foi o culminar de uma troca de acusações da já citada "amiga" da página do Facebook da eléctrica portuguesa. No entanto, conhecendo ou não toda a história, os já "amigos" e outros que se juntaram à página formaram uma onda de comentários na página da EDP no Facebook.



P P2 ÍPSILON ÍMPAR FUGAS P3 CINECARTAZ CLUBE P Entrar Assine já

REDES SOCIAIS PRIVACIDADE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL TELEMÓVEIS GOOGLE FACEBOOK

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS REDES SOCIAIS

Eliminação de comentário por parte da EDP no Facebook gera polémica

Susana Almeida Ribeiro · 17 de Outubro de 2011, 13:40

0 PARTILHAS       



facebook

Calcular em No Facebook você pode se conectar e compartilhar o que quiser com quem é importante em sua vida.

edp   Citar esta página

Atualizar

Publicar

Compartilhar Publicações Foto

Estreia alguma coisa

Alexandre Figueira

Depois porra a EDP é a mais do que dá. Mas deitar no chão...

Pub

TAE: 8,1%
Entrada inicial: 10.190€
Prazo: 60 meses/75.000 Km
Prestação final: 13.095,56€
Montante financiado: 24.173,75€
Financiamento exclusivo Santander Consumer

TENHA ACESSO A MAIS ARTIGOS GRÁTIS
Dinheiro.com no início da página

Anexo 4

Documento Excel

Análise de reações na página de *Facebook* "Eu não pedi um Plano Nacional de Barragens" nos meses de Outubro e Novembro de 2011 (Disponível em formato digital).

Análise de reações na página de Facebook "Eu não pedi um Plano Nacional de Barragens" nos meses de Outubro e Novembro de 2011				
Data	Tema do Post	Nº de Likes	Nº de Comentários	Nº de Partilhas
09/out/11	O que precisa saber sobre o Plano Nacional de Barragens	15	1	26
		8	–	5
		6	–	1
		9	–	10
		11	–	8
10/out/11	Reportagem sobre as barragens no programa Biosfera na RTP2	25	2	24
12/out/11	Notícia sobre o abate de milhares de árvores no vale do Tua	18	3	10
	Polémica no Facebook da EDP	34	11	16
	Página de Facebook atinge 1000 seguidores	39	5	8

Anexo 5

Documento Excel


Análise dos motivos de descontentamento na página de *Facebook* "Eu não pedi um Plano Nacional de Barragens" nos meses de Outubro e Novembro de 2011 (também disponível em formato digital).

Análise do descontentamento dos seguidores				
Motivo de descontentamento	Número de gostos sobre o tema	Número de comentários sobre o tema	Número de partilhas sobre o tema	Impacto na reputação
Investimento avultado em barragens	252 Gostos	77 Comentários	118 partilhas	Negativo
Decisões do governo	208 Gostos	62 comentários	121 partilhas	Negativo
Destruição de Património, turismo ecológico e habitat's naturais	137 Gostos	37 Comentários	72 partilhas	Negativo
Inexistência de benefícios na construção das barragens	117 Gostos	30 Comentários	70 partilhas	Negativo
Ordenado do Presidente da EDP António Mexia	57 Gostos	15 Comentários	46 partilhas	Negativo
Edp elimina comentário de uma seguidora	67 Gostos	17 Comentários	31 partilhas	Negativo
EDP ter removido a sua página oficial de facebook	26 Gostos	6 Comentários	16 partilhas	Negativo
totais	864 gostos	244 comentários	474 partilhas	

Anexo 6

Páginas Oficiais de *Facebook* das empresas concorrentes

Página Oficial de *Facebook* Iberdrola Portugal



The image shows the Facebook profile page for Iberdrola Portugal. At the top, there is a navigation bar with icons for home, notifications (9+), video (9+), marketplace, and profile. The main cover image features a woman sitting on a sofa with two children, reading a book together. The Iberdrola logo is visible in the bottom right corner of the cover image. Below the cover image is the profile picture, which is the Iberdrola logo. The name "Iberdrola Portugal" is displayed with a verified badge, along with the handle "@ClientesIberdrola" and the category "Empresa Industrial". A blue button labeled "Comprar agora" is present, with the website "iberdrola.pt" listed below it. The navigation menu includes "Página inicial", "Vídeos", "Fotos", and "Mais". Action buttons for "Gosto", "Mensagem", and search are also visible.

Página Oficial de *Facebook* Endesa Portugal



The image shows the Facebook profile page for Endesa Portugal. The navigation bar at the top is identical to the Iberdrola page. The cover image features a cityscape at sunset with the word "endesa" in white lowercase letters. Below the cover image is the profile picture, which is a stylized blue and white "E" logo. The name "Endesa Portugal" is displayed with a verified badge, along with the handle "@EndesaPortugal" and the category "Empresa de produção e distribuição de energia". A blue button labeled "Enviar mensagem" is present. The navigation menu includes "Página inicial", "Vídeos", "Fotos", "Sobre", and "Mais". Action buttons for "Gosto", search, and more options are also visible.

Anexo 7

Página de *Facebook* “Eu não pedi um plano nacional de barragens”

