



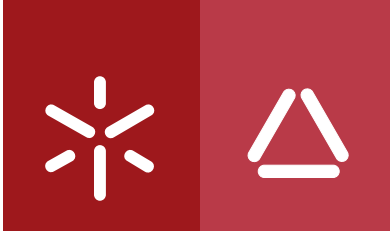
**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Renata Suely de Freitas

**A Publicidade no contexto  
da Comunicação Organizacional:  
da Identidade à Imagem de Marca**

Renata Suely de Freitas  
**A Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional:  
da Identidade à Imagem de Marca**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Renata Suely de Freitas

**A Publicidade no contexto  
da Comunicação Organizacional:  
da Identidade à Imagem de Marca**

Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação  
Especialidade em Comunicação Estratégica e Organizacional

Trabalho realizado sob orientação da  
**Professora Doutora Teresa Ruão**  
e da  
**Professora Doutora Helena Sousa**

## **Declaração**

Nome: Renata Suely de Freitas

E-mail: renatadefreitas@gmail.com

Passaporte: YA641300

Título da Tese: A Publicidade no Contexto da Comunicação Organizacional: da Identidade à Imagem de marca

Orientadoras: Professora Doutora Teresa Ruão e Professora Doutora Helena Sousa

Ano de Conclusão: 2013

Designação do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica e Organizacional

**É autorizada a reprodução parcial desta tese apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.**

Universidade do Minho, 5 de setembro de 2013

Renata Suely de Freitas

Dedico este trabalho à fascinante cidade de Braga e aos 581 degraus do Bom Jesus do Monte, que me proporcionaram momentos de boas reflexões e de prazerosas fugas.



## AGRADECIMENTOS

O caminho que se traça num Doutoramento exige entrega e paixão para buscar respostas e ultrapassar obstáculos. Este é um percurso solitário, em que precisamos de apoio, de inspiração e de partilha de ideias. Tive a sorte de “esbarrar” com pessoas espetaculares que me ajudaram a crescer neste processo, e por isso, são muitos os nomes que colaboraram para a realização deste objetivo.

O meu muito obrigada aos colegas da área académica, pelas ricas discussões que inspiraram meu trabalho, pelos burburinhos na biblioteca e pelas conversas de café em que tanto questioneei como percebi as marcas e as publicidades em Portugal, tentando desenrolar meu novelo de conceitos teóricos e de modelos empíricos.

Um agradecimento aos atenciosos Professores e funcionários do Departamento de Ciências da Comunicação e aos colegas investigadores do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Em especial, obrigada à tutela da Doutora Helena Sousa, Presidente do Instituto de Ciências Sociais. E o meu eterno agradecimento à Doutora Teresa Ruão, tão sábia e paciente, quem eu chamo de “a melhor orientadora do mundo” (e vai descobrir isso agora).

Uma palavra de carinho aos meus queridos pais, sempre presentes apesar de um oceano de distância. E claro, uma homenagem aos amigos que cultivei nesses últimos anos, e que, hoje, fazem parte do meu convívio familiar. O vosso apoio foi fundamental, refrescando os verões *calientes* e colorindo os dias chuvosos de Braga.

## Financiamento

Investigação desenvolvida com apoio da FCT (Fundação para a Ciência e a Tecnologia) e cofinanciada pelo Fundo Social Europeu e pelo Programa Operacional Potencial Humano/POPH:





## RESUMO

### **A Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional: da Identidade à Imagem de Marca**

Esta investigação parte da análise sobre a Publicidade como um processo de comunicação estratégica integrado na Comunicação Organizacional, mas também como um fenómeno de significação que transmite valores e padrões socioculturais, contribuindo assim para o entendimento de *quem* é a organização, como um sistema orgânico aberto, com características psicossociais, que interage com outras instâncias da sociedade. O ponto de partida da investigação problematiza como a comunicação publicitária transforma a identidade da organização numa imagem de marca percebida pelo público.

O nosso quadro teórico de referência versa sobre os conceitos, os modelos e os processos que envolvem a Comunicação Organizacional e a Publicidade. Para desenvolver estes temas, entramos no universo da Marca organizacional, da sua Identidade (como um processo simbólico vivenciado dentro da organização) e da sua Imagem (como um conjunto de percepções compreendidos pelos públicos). A primeira parte da Tese enquadra, então, a revisão da literatura sobre estes temas e seus cruzamentos com a sociedade contemporânea, globalizada, informatizada e emaranhada numa rede de novos conhecimentos e desafios midiáticos.

A segunda parte da investigação propõe um modelo de análise empírico inédito, com objetivo de explicar um recorte da realidade social. O modelo é constituído de quatro fases: (1) apresentação da Marca e do contexto organizacional; (2) diagnóstico de Identidade da Marca; (3) análise da Publicidade Institucional da Marca; (4) análise da receção da Publicidade Institucional junto ao público. A nossa proposta pluri-metodológica segue investigações portuguesas que se inserem nestes campos disciplinares e envolve técnicas de observação, entrevistas, análise documental, categorização temática, inquéritos, e análise nos *softwares Evocation, Avril e Similitude*.

Selecionamos como Estudo de Caso a marca EDP – Energias de Portugal e a sua Publicidade Institucional, e tivemos como resultado um cenário organizacional onde se destacam símbolos identitários praticados internamente, e que posteriormente, aplicamos a modelos teóricos existentes na literatura sobre o tema. A análise da Publicidade Institucional da Marca proporcionou um conjunto de associações simbólicas e de cadeias valorativas derivadas do discurso e da imagem visual da organização. Já a última fase de análise, sobre a receção da mensagem publicitária, teve como resultados evocações próximas ao núcleo central da representação social da marca e da mensagem publicitária junto do público.

Assim, investigamos se os temas que emergem na identidade organizacional coincidem com as evocações da imagem da marca. Para além, construímos relações entre os símbolos organizacionais internos que ajudam a arquitetar a identidade da marca e o universo semântico em torno da imagem percebida externamente, considerando a Publicidade como um fenómeno essencial neste processo e que ajuda a construir entendimentos sobre a organização.

**Palavras-chave:** Publicidade, Comunicação Organizacional, Marca, Identidade, Imagem

## **ABSTRACT**

### **Advertising in the context of Organizational Communication: from Identity to Brand Image**

This study starts from the analysis of Advertising as a communication strategy process integrated into the Organizational Communication, but also as a phenomenon of meaning that transmits sociocultural values and standards, contributing thus to the understanding of *who* the organization is, as an open and organic system with psychosocial characteristics, that interacts with other instances of society. The starting point of this investigation is to set the discussion on how corporate advertising transforms the identity of the organization into a brand image perceived by the public.

Our theoretical framework deals with the concepts, the models and the processes that involve Organizational Communication and Advertising. To develop these themes we entered the universe of the Brands, of its Identity (as a symbolic process lived within the organization) and of its Image (as a set of perceptions as understood by the public). The first part of the Thesis covers literature review on these themes and their intersection with a society that is contemporary, globalized, computerized and entangled in a net of new knowledge and media challenges.

The second part of the study proposes a new empirical analysis model, aiming to explain a fragment of social reality. The model is made of four phases: (1) presentation about the Brand and organizational context; (2) diagnosis of Brand Identity; (3) analysis of Institutional Brand Advertising; (4) analysis of the public's reception of the Institutional Advertising. Our pluri-methodological proposal keeps track of several Portuguese studies within these subject fields and involves observation techniques, interviews, analysis of documents, thematic categorization, surveys and analysis by software: *Evocation*, *Avril* and *Similitude*.

We selected as a Case Study the EDP- Energias de Portugal Brand and their Institutional Advertising, and as a result we had an organizational scenario where identity symbols practiced

internally stand out, which afterwards were applied to existing theoretical models from the literature on this theme. The analysis of the Institutional Advertising of the brand provided for a set of symbolic associations and values derived from the organization's visual image and discourse. The last phase of the analysis, regarding the reception of the advertising message by the public, had as results evocations close to the central nucleus of the social representation of the brand and of the advertising message with the public.

Thus, we investigated if the themes that emerge from the organizational identity coincide with the evocations of the brand image. Furthermore, we built connections between internal organizational symbols that help to construct the brand identity and the semantic universe around the image perceived externally, considering Advertising as an essential phenomenon in this process that helps to construct understanding of the organization.

**Key-words:** Advertising, Organizational Communication, Brand, Identity, Image.

## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>	
Estrutura da Tese .....	22	
Objetivos da Tese e relevância do tema .....	26	
 <b>PARTE I: A PUBLICIDADE NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>  		
<b>CAPÍTULO 1: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>	
1.1. Fundamentos para a Comunicação Organizacional .....	34	
1.2. Contextos de compreensão entre a Comunicação e a Organização .....	38	
1.3 Tópicos de Investigação para a Comunicação Organizacional .....	41	
1.4. Comunicação Organizacional Estratégica .....	46	
1.5 Processos de Comunicação Estratégica e Comunicação Integrada.....	51	
 <b>CAPÍTULO 2: MARCA, IDENTIDADE E IMAGEM .....</b>		<b>59</b>
2.1 Marca: um fenómeno em evolução .....	61	
2.1.1 Entendimentos contemporâneos sobre a marca .....	64	
2.1.2 Segmentação de marcas.....	67	
2.1.3 Processo de criação de marca .....	69	
2.2 Identidade de marca.....	70	
2.2.1 Modelos de estrutura de identidade.....	75	
2.2.2 Transmissão da identidade para imagem .....	79	
2.3 Imagem de marca .....	83	
2.3.1 Contributo da Teoria da Representação Social .....	87	

2.3.2 Pesquisa de Imagem de Marca .....	89
2.4 Valor de marca ( <i>brand equity</i> ) .....	94
2.5 Posicionamento, reputação e notoriedade .....	97
2.6 O Futuro das marcas .....	100
2.6.1 A interatividade e os desafios virtuais .....	100
2.6.2 Globalização das marcas .....	104
2.6.3 Críticas sociais às marcas.....	107
<b>CAPÍTULO 3: PUBLICIDADE.....</b>	<b>115</b>
3.1 Conceitos e ideias sobre Publicidade.....	116
3.1.1 Dimensão do Marketing .....	121
3.1.2 Dimensão simbólica-cultural .....	123
3.2 Percurso da Publicidade .....	125
3.2.1 Publicidade na Sociedade do Consumo .....	128
3.2.2 Publicidade até a Sociedade da Informação.....	131
3.3 Desafios para Publicidade na sociedade contemporânea .....	134
3.3.1 Publicidade Global .....	136
3.3.2 Publicidade na mídia digital .....	137
3.4 Processos de significados da Publicidade .....	140
3.4.1 Estudos sobre os significados da Publicidade .....	141
3.4.2 Formas e recursos de imagem e discurso publicitários .....	145
3.5 Estratégia publicitária orientada para o consumidor.....	150
3.5.1 Necessidades <i>versus</i> Desejos.....	153

## **PARTE II: DA IDENTIDADE À IMAGEM DE MARCA**

<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGIA .....</b>	<b>159</b>
4.1 Fases de investigação e técnicas.....	161
4.2 Hipóteses de investigação e tratamento de dados .....	165
<b>CAPÍTULO 5 - FASE 1: APRESENTAÇÃO DA MARCA E DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>169</b>
5.1 A marca organizacional EDP – Energias de Portugal.....	173
5.2 Contexto histórico da marca organizacional.....	176
5.3 Marcas visuais EDP e Rebranding.....	180
5.4 Práticas e dinâmicas de comunicação.....	186
5.5 Canais de comunicação internos e novas tecnologias.....	192
5.6 Outras contribuições finais.....	197
<b>CAPÍTULO 6 - FASE 2 DE ANÁLISE: DIAGNÓSTICO DA IDENTIDADE DA MARCA ..</b>	<b>203</b>
6.1 Tratamento de dados: categorização de unidades temáticas.....	207
6.2 Aplicação dos modelos de identidade de marca .....	216
<b>CAPÍTULO 7 - FASE DE ANÁLISE 3: PUBLICIDADE INSTITUCIONAL DA MARCA...</b>	<b>223</b>
7.1 Investimentos em comunicação institucional da EDP.....	225
7.2 Publicidade institucional da marca EDP .....	230
7.3 Proposta de análise dos significados .....	237
7.4 Resultados: construções e significações .....	242
7.4.1 Associações imagéticas .....	243
7.4.2 Associações textuais .....	249

7.4.3 Associações acumulativas entre texto e imagem.....	251
7.5 Outras associações e considerações finais .....	254
<b>CAPÍTULO 8 - FASE DE ANÁLISE 4: RECEÇÃO DA PUBLICIDADE .....</b>	<b>257</b>
8.1 Técnicas e métodos no âmbito da Teoria do Núcleo Central e da Representação Social.....	259
8.3 Aplicação do método para estudo da receção da imagem.....	264
8.4 Apresentação de resultados .....	268
8.4.1 Resultados no Quadro de Quatro Casas .....	270
8.4.2 Resultados com evocações menos frequentes .....	275
8.4.3 Resultado da análise de semelhanças .....	277
8.5 Discussão final de resultados.....	283
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>289</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>297</b>
ANEXO I: Organigrama do Grupo EDP S.A. ....	327
APÊNDICE I: Guião para entrevista semiestruturada .....	329
APÊNDICE II: Inquérito para Tese de Doutoramento .....	333



## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de análise social .....	23
Figura 2 – Linha do Tempo.....	33
Figura 3 - Metáforas.....	42
Figura 4 – Comunicação Organizacional Integrada .....	54
Figura 5 – Peças da época romana do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa em Braga ....	62
Figura 6 - Camadas da identidade de Marca .....	76
Figura 7 - Facetas da identidade da marca.....	78
Figura 8 - Modelo de emissão da identidade e receção da imagem.....	81
Figura 9 - Vários nomes da marca <i>Olá</i> .....	106
Figura 10 – Marcas da <i>Cruz Vermelha</i> .....	109
Figura 11: Cartazes <i>Moulin Rouge</i> (Toulouse-Lautrec, 1891) e Propaganda Política (Montgomery Flagg, 1917).....	127
Figura 12 - Publicidade <i>American Association of Advertising Agencies</i> .....	153
Figura 13 - Modelo para análise empírica.....	162
Figura 14 - Publicidade de 1997 para Oferta Pública de Venda (OPV) da EDP.....	178
Figura 15 – “Viagem no Tempo” e novos logotipos da EDP .....	180
Figura 16 - logotipos da EDP 2004 e da metalomecânica e imobiliária O Feliz .....	183
Figura 17 – “WikiEDP” .....	196
Figura 18 - Facetas do prisma de identidade da marca EDP .....	217
Figura 19 - Sistema de identidade da marca .....	219
Figura 20 - Modelo de emissão da identidade e receção da imagem.....	221
Figura 21 - <i>Frame</i> do vídeo “Somos a EDP” e <i>Outdoor</i> em paragem de autocarro .....	230
Figura 22 - Publicidades disponíveis na Revista EDP ON e EDP ON Portugal .....	232

Figura 23 - Publicidade Institucional com crianças .....	234
Figura 24 – Outras publicidades da EDP .....	235
Figura 25 – <i>Posters</i> 1, 2, 3, 4, 5 e 6 respetivamente .....	239
Figura 26 – Detalhes da mostra de publicidade.....	252
Figura 27 - Análise lexicográfica – árvore máxima das evocações sobre a marca EDP .....	278
Figura 28 - Análise lexicográfica – árvore máxima das evocações sobre a Publicidade EDP ....	280

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelos para entendimento da Comunicação Organizacional.....	40
Tabela 2 – Tópicos de Investigação.....	44
Tabela 3 – Comunicação formal e informal .....	51
Tabela 4 – Fluxos de comunicação na organização .....	52
Tabela 5 - Visão idealista e visão realista sobre marcas .....	65
Tabela 6 – Níveis da estrutura da identidade.....	75
Tabela 7 – Facetas da identidade da marca .....	78
Tabela 8 - Elementos de Identidade de Marca da <i>Volvo</i> .....	82
Tabela 9 – Entendimentos sobre imagens.....	84
Tabela 10 - Tipos de pesquisas de imagem.....	90
Tabela 11 - Níveis de percepção .....	92
Tabela 12 - Objetivos das Publicidades comercial e institucional.....	120
Tabela 13 - Formas narrativas na Publicidade .....	146
Tabela 14 - Tipos de discursos para cada consumidor.....	148
Tabela 15 - Formatos de Publicidade .....	149
Tabela 16 - Descrição das fases de estudo de caso .....	162
Tabela 17 - Hipóteses específicas .....	166
Tabela 18 – Associações com a nova marca visual .....	182
Tabela 19 - Principais meios de comunicação .....	192
Tabela 20 – Percepção internas sobre a marca.....	200
Tabela 21 – Fontes de análise .....	205
Tabela 22 - Proposta de análise para o diagnóstico da identidade.....	207
Tabela 23 – Temas emergentes e adjacentes .....	208

Tabela 24 – Principais investimentos em comunicação institucional .....	226
Tabela 25 - Proposta de análise dos signos da Publicidade Institucional .....	238
Tabela 26 – Discurso da amostra de publicidade .....	241
Tabela 27 - Significantes e significados .....	248
Tabela 28 - Significados de primeiro e de segundo grau .....	252
Tabela 29 - Categorias temáticas e significantes.....	256
Tabela 30 - Casa dos quatro quadrantes .....	261
Tabela 31 – Amostra por género, idade e escolaridade .....	268
Tabela 32 – Corpus de análise .....	269
Tabela 33 - Quadro de Quatro Casas: marca EDP .....	270
Tabela 34 - Quadro de Quatro Casas sobre Publicidade .....	273
Tabela 35 - Grelha de evocações.....	275
Tabela 36 - Grelha de evocações com “falta” e “tentativa” .....	276
Tabela 37 – Categorias e número de ocorrências para construção da árvore máxima da marca EDP.....	278
Tabela 38 - Categorias e número de ocorrências para árvore máxima da publicidade .....	281
Tabela 39 - Contraste de Evocações.....	284
Tabela 40 - Resultados Capítulo 7 e Capítulo 9 .....	286

## INTRODUÇÃO

Investigar a Publicidade na perspectiva da Comunicação Organizacional é um tema desafiante, que se relaciona com práticas sociais, comportamento humano, cultura, estratégia, consumo, entre outros domínios relevantes da sociedade contemporânea. Todos recebemos diariamente um conjunto de mensagens publicitárias que tenta informar, influenciar e gravar símbolos no nosso cotidiano. Não por menos, algumas Marcas já conseguiram ter lugar cativo dentro de casa e, até mesmo, alcançar um patamar de representação de estilo de vida.

O estudo da relação entre a Publicidade e a Marca Organizacional, como dois fenômenos sociais que são, proporciona reflexões sobre poder, persuasão, emoção e sobre o processo que leva valores institucionais da organização aos variados públicos. Para aprofundar este assunto, desenvolvemos uma problemática que nos intrigava: **qual seria o papel da Publicidade no processo de transformação da identidade organizacional em imagem de marca?** Este processo pressupõe a emissão de traços identitários da organização, que são interpretados em uma imagem percebida pelo público da publicidade, mas que também sofre influência de outras experiências com a marca organizacional.

Um dos nossos propósitos era provocar discussões sobre as interfaces da Comunicação Organizacional, da Publicidade e do estudo das Marcas, promovendo cruzamentos teórico-metodológicos entre essas áreas. Muitos livros e artigos científicos publicados discorrem sobre a importância da atividade publicitária no contexto empresarial e para a promoção das marcas, mas sob um ponto de vista pragmático e influenciado por resultados mercadológicos. Na presente investigação, defendemos o entendimento da Publicidade como um processo de significação, que considera a sua função partilhadora de hábitos sociais. Assim, consideramos a comunicação publicitária um processo estratégico, com grande influência comercial, mas que também tem assumido a responsabilidade de transmitir informação, cultura e padrões coletivos e pessoais (White, 2000; Volli, 2003; Pereira & Veríssimo, 2004; Requero & Lopez, 2007; Tellis & Amber, 2007).

Esta dimensão de interpretação vai ao encontro de importantes estudos da Comunicação Organizacional que defendem que a organização é um sistema aberto, que se relaciona e interage com os indivíduos e outras instituições sociais do ambiente (Whittington & Mayer, 2000; Pettigrew *et al.*, 2010). A comunicação é, ainda, entendida pelos teóricos da área, como responsável pela existência organizacional, pois envolve os processos, os discursos e as práticas que criam e partilham significados para a compreensão de quem é a organização (Taylor, 1993; Putnam *et al.*, 1996). Deste modo, a Publicidade Institucional poderia ajudar a constituir a essência do entendimento sobre a organização.

Consideramos que as questões de identidade e de imagem de marca organizacional são essenciais para a compreensão deste processo, pois a identidade relaciona-se com o conjunto de elementos simbólicos vivenciados e praticados internamente, que formam o cerne do que é a organização. Já a imagem reflete o resultado da percepção pelos públicos, que é alimentada por variadas fontes (como a Publicidade) e organizada na memória a partir de uma rede de significados pessoais e coletivos (Reynolds & Gutman, 1984; Dobni & Zinkhan, 1990; Stern *et al.*, 2001; van Riel & Fombrun, 2007).

Trabalhamos esses conceitos a partir de uma perspectiva que entende a marca organizacional como portadora de características sociais e psicológicas, tais como a personalidade e o comportamento. Sob a mesma lógica simbólico-social da Publicidade, as marcas contemporâneas assumiram um papel de representação na sociedade, para além de identificarem primariamente a utilidade e a proveniência da oferta (Kapferer, 1994; Aaker, 1996; Semprini, 2006).

Envolvidos nesta temática, propusemos empiricamente um recorte da realidade social que ilustrasse o nosso quadro teórico de reflexão. Para isso, desenvolvemos uma metodologia de análise composta por quatro fases: **(1) apresentação da Marca e do contexto organizacional; (2) diagnóstico de Identidade da Marca; (3) análise da Publicidade Institucional da Marca; (4) análise da receção da Publicidade Institucional junto ao público.**

Neste seguimento, selecionamos um Estudo de Caso (Yin, 2003; Hartley, 2004) com objeto na marca EDP - Energias de Portugal e na sua Publicidade Institucional. A organização em

questão é líder portuguesa na produção, comercialização e distribuição do setor energético. Para além de ser uma marca presente no dia-a-dia dos portugueses, tem o valor de marca (*brand equity*) mais alto do país, quase três milhões de Euros (segundo a *Brand Finance* – líder no setor). Por outro lado, alguns eventos dos últimos anos revelam momentos conturbados, que influenciam na construção da imagem da marca: a organização passou por um processo de privatização, que fez com que saísse das mãos públicas para a iniciativa privada; e a partir de 2012, o mercado de energia foi liberalizado no país, trazendo a concorrência, enquanto que o cenário anterior era o monopólio.

Durante esses últimos anos de crise económica nacional, por um lado, a EDP – Energias de Portugal conseguiu expandir instalações, internacionalizar processos e promover novos projetos. Mas por outro, recebeu críticas sobre a sua gestão e sobre o preço da eletricidade. Além destes factos, em julho de 2011, quando completou 35 anos, a marca passou por uma remodelação de identidade visual, que refletia o momento de crescimento e expansão no mercado, e que tentava criar um universo com novas representações em termos de imagem junto do público. Este contexto levou-nos a pensar que a marca e os valores emblemáticos da publicidade da organização constituíam um campo simbólico interessante para ser analisado no contexto português.

Para que este objeto fosse estudado à luz das teorias da Comunicação Organizacional e da Publicidade, e para que o nosso modelo de análise empírica fosse testado cientificamente, optamos por um conjunto de métodos e técnicas sistematizados que já estavam a ser aplicados no contexto dos estudos de Identidade, Imagem de Marca e Publicidade. Prezamos pela triangulação de dados (fontes diversas) para obter mais evidências sobre o fenómeno, e pela triangulação metodológica para congregarmos métodos emergentes e técnicas testadas sobre este campo científico (Stake, 1995; Creswell, 1998).

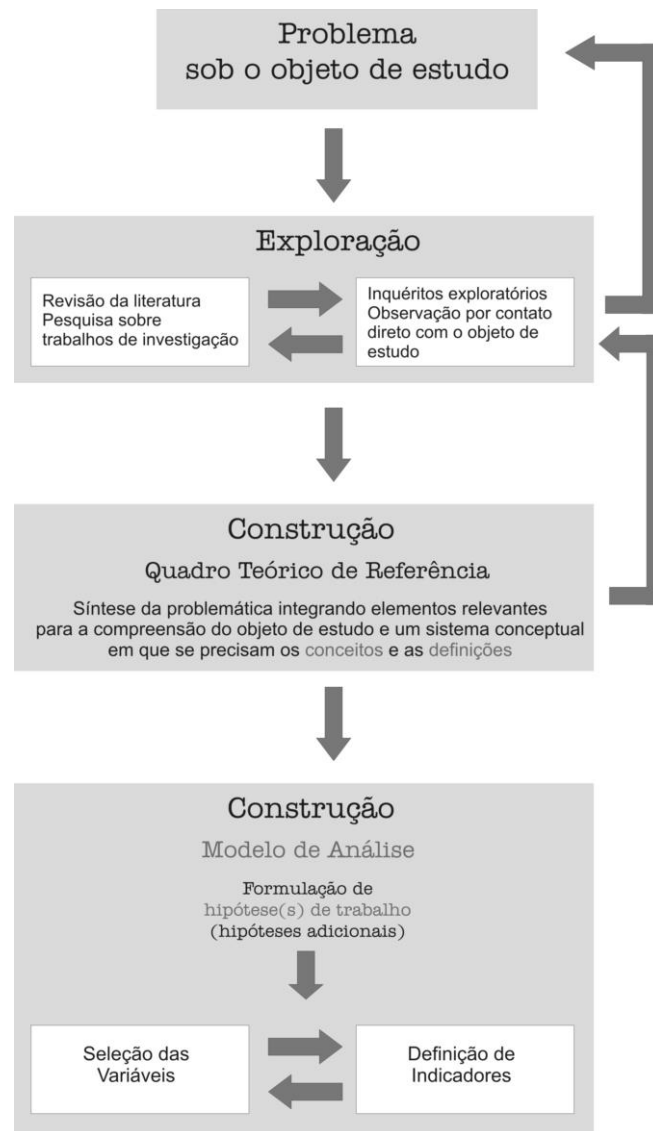
## **Estrutura da Tese**

A Tese apresentada se desenvolveu em dois grandes momentos. A primeira parte foi composta por um aprofundamento teórico, revisão da literatura e reflexão de tendências sobre a Comunicação Organizacional, sobre as questões de Identidade e Imagem de Marca e sobre a Publicidade, de modo que se cruzassem os conceitos e os modelos principais destes temas. A segunda parte da Tese foi um estudo empírico, baseado no Estudo de Caso da marca portuguesa EDP - Energias de Portugal e da sua Publicidade Institucional e assente nas quatro fases de análise que desenvolvemos para este fim.

Assim, seguimos o modelo de investigação social de Pardal & Correia (1995), que parte de uma problemática norteadora para as fases de exploração teórica e a construção de uma análise empírica. Podemos ilustrar a nossa estrutura de Tese conforme a Figura 1:



Figura 1 – Modelo de análise social



Fonte: adaptado de Pardal & Correia (1995: 12)

Iniciamos o estudo com a **Parte 1: A Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional**, que teve como objetivo proporcionar reflexões vigentes no campo teórico e esclarecer as ligações que dão pertinência à temática, estando dividida em três capítulos.

O **Capítulo 1 – Comunicação Organizacional** seguiu o estado da arte das últimas décadas deste campo científico, ao estudar as organizações, o desenvolvimento de discursos e as práticas sociais que interagem com o ambiente e com os sistemas educacionais, criando e

partilhando significados na sociedade contemporânea (Tompkins, 1984; Kreps, 1990; Taylor, 1993; Mumby, 1994; Putnam *et al.*, 1996; Deetz, 2001). Nessa medida, afirmamos que a comunicação ajuda a constituir a existência da organização. Enfatizamos os estudos sobre a comunicação estratégica e a comunicação integrada, que são dimensões de entendimentos relacionadas com a Publicidade.

O **Capítulo 2 – Marca, Identidade e Imagem** discutiu a marca como uma construção simbólica praticada internamente na organização e tentou esclarecer como essa identidade é transmitida pelos meios de comunicação, formando uma imagem no processo de receção (Kapferer, 1994; van Riel & Fombrun, 2007). Destacamos estudos sobre representações sociais, que se relacionam com ideias mentais que fornecem significados para o processamento de informações, ajudando-nos a compreender o processo de receção de imagens (Pereira; 2001; Moscovici, 2003). Constatamos, ainda, a necessidade de discutir a presença das marcas na sociedade a partir das dimensões da globalização, das novas tecnologias e das críticas ao sistema capitalista que incentiva o poder das marcas.

O **Capítulo 3 – Publicidade** trabalhou o fenómeno a partir das dimensões mercadológica e simbólica, ao discutir a influência da Publicidade na esfera social desde a Sociedade do Consumo até os desafios enfrentados perante a Sociedade da Informação (Baudrillard, 1970; Lipovetsky, 2000; McQuail, 2003). Destacamos os processos de significação na publicidade institucional da marca organizacional, que são interpretados a partir da imagem visual e dos discursos, constituindo a base para a posterior análise publicitária na parte empírica do trabalho (Joly, 1994; Volli, 2003).

A **Parte 2: da Identidade Organizacional à Imagem de Marca** dirige-se para a investigação empírica, contendo cinco capítulos.

A partir do **Capítulo 4 – Metodologia**, apresentamos o nosso modelo de quatro fases de análise e explicamos como essa proposta pode obter resultados pertinentes, a partir da rigorosidade da sistematização empírica (Quivy & Campenhoudt, 2005). Seleccionamos o método de estudo de caso (Yin, 2003), tomando como objeto a marca EDP – Energias de Portugal e a sua Publicidade Institucional. Para perceber a realidade do fenómeno social para fins científicos,

exploramos técnicas de investigação específicas e construímos hipóteses para conduzir cada fase da pesquisa.

O **Capítulo 5** centrou-se na **Fase 1: apresentação da Marca e do contexto organizacional**, a fim de contextualizar o objeto e oferecer um recorte da realidade organizacional que ajudasse a perceber como a identidade é incentivada e praticada internamente. Recorremos à análise documental do material institucional e a entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela comunicação da marca e pelas campanhas publicitárias.

O **Capítulo 6**, que constituiu a **Fase 2: Diagnóstico de Identidade da Marca**, traçou as características da identidade da organização, seguindo indicações de investigações já desenvolvidas na área (Ruão, 2006). Utilizamos como fontes de pesquisa os materiais cedidos pela organização e os resultados da fase anterior, e realizamos uma análise de conteúdo e uma categorização temática (Bardin, 2008). Por fim, aplicamos os resultados a modelos teóricos de estruturas de identidade existentes na literatura do campo (Kapferer, 1994; Aaker & Joachimsthaler, 2007).

O **Capítulo 7**, baseado na **Fase 3: Publicidade Institucional**, centrou-se no estudo da comunicação publicitária da marca. Fizemos um levantamento sobre os investimentos em comunicação e propusemos uma grelha de análise para publicidade institucional, a partir de referências sobre análise da imagem e do texto (Joly, 1994; Pinho, 1996; Volli, 2003; Pereira & Veríssimo, 2004). O objetivo foi interpretar os significados simbólicos de uma amostra da campanha publicitária institucional da organização, que no próximo capítulo, seria apresentada para o público.

O **Capítulo 8**, assente na **Fase 4: Análise sobre a receção da Publicidade**, debruçou-se sobre metodologias de investigação que estudam projeções mentais espontâneas do recetor da publicidade, com influência dos estudos sobre representações sociais (Moscovici, 2003). Para isso, aplicamos um inquérito, que recebeu mais de 700 respostas, e estruturamos os resultados com apoio de *softwares* desenvolvidos para este fim (*Evocation, Similitude, Avrii*), seguindo investigações da área (Pereira, 1994, 2001).

Este modelo empírico constituído por quatro fases (1 - Marca e Contexto Organizacional, 2 - Diagnóstico da Identidade de Marca, 3- Análise da Publicidade Institucional e 4 - Análise de Receção da Publicidade) foi desenvolvido especialmente para esta Tese e teve como objetivo conferir se os traços identitários levantados nas fases 1 e 2 eram percebidos na Publicidade da fase 3, e que por sua vez, era verificada junto do público na fase 4.

Por fim, seguiram as **Considerações Finais**, que responderam à problemática da investigação, conferindo as hipóteses propostas, debatendo os resultados finais e entrecruzando contextos e compreensões sobre o fenómeno social investigado.

### **Objetivos da Tese e relevância do tema**

Tivemos como propósito principal para esta investigação a compreensão do fenómeno da Publicidade, como um processo estratégico organizacional de partilha de valores institucionais e produção de perceções que interagem com padrões sociais, construindo realidades sobre a organização.

Os objetivos específicos dos capítulos teóricos (Parte I) foram: (1) discutir os pressupostos da área da Comunicação Organizacional e a sua afirmação enquanto campo científico; (2) compreender a Marca e a Publicidade a partir das dimensões simbólicas e mercadológicas, numa lógica de pluralidade de perspetivas; (3) discutir o processo de transmissão da identidade organizacional para imagem de marca, contribuindo para alargar o estado da arte acerca do tema; e (4) conduzir a reflexões sobre estes conceitos em conexão com os contextos consequentes do atual paradigma da sociedade globalizada e das novas mídias, discussões que emergem na Sociedade da Informação (McQuail, 2003) ou Sociedade em Rede (Castells, 2000).

O modelo que desenvolvemos, com quatro fases de análise sobre a Marca e a Publicidade Institucional, refletiu os objetivos específicos da fase empírica (Parte II): (1) proporcionar resultados reais sobre uma dinâmica organizacional e formar pistas para a vivência da identidade da marca; (2) diagnosticar os traços da identidade da marca organizacional e

aplicar modelos teóricos a uma realidade; (3) conferir como os valores simbólicos organizacionais são transmitidos por meio da Publicidade Institucional; (4) reunir indícios sobre o processo de percepção da imagem da marca e da Publicidade pelo público; e (5) relacionar os traços identitários organizacionais às evocações da percepção da imagem pelo público.

Acreditamos na atualidade e ineditismo deste tema com o desenvolvimento de uma metodologia de análise inovadora para esta área e com o melhor entendimento do processo de transição da identidade em imagem de marca por meio da comunicação publicitária. Além disso, buscamos enriquecer os estudos da Comunicação Organizacional com o acolhimento da literatura da Publicidade, o que é pouco comum ao campo. O estudo deste fenômeno em contexto nacional permite, também, uma compreensão aprofundada sobre a realidade portuguesa.

Para além dos resultados para a área científica em expansão, tentamos oferecer contribuições para a área mercadológica, a fim de que as organizações, locais ou globais, considerem as práticas organizacionais como geradoras de entendimentos sobre a marca, e a Publicidade Institucional como um processo aliado e integrado aos outros processos internos estratégicos. Ainda, existe uma motivação pessoal para abordar esta problemática: a investigadora é publicitária por formação e acredita que a Publicidade é uma força simbólica que evoca imagens poderosas sobre as marcas organizacionais, sugerindo e reforçando significados sociais. Quando aplicados ao contexto organizacional, esses significados ajudam a criar uma realidade sobre a organização.

Sublinhamos, portanto, a nossa inquietação em repensar a Publicidade segundo a lógica da Comunicação Organizacional, que se afasta da sua visão instrumental e comercial mais comum, para relacioná-la como um processo de significação que gera imagem e valores simbólicos para a marca organizacional, numa ótica construtivista. Nesse contexto, é possível discorrer sobre qual é o novo papel da Publicidade na realidade organizacional, que pensa na gestão de marca estratégica e integrada às suas atividades, para construção simbólica e social da existência da organização.

Ao longo dos anos em que desenvolvemos este projeto (2009-2013), publicamos para a comunidade académica reflexões teóricas, propostas metodológicas para aplicação em

realidades organizacionais e estudos empíricos que contribuíam para a construção de um quadro de referência para esta problemática. Agora, cabe apresentar os resultados deste estudo, na expectativa de que abra caminhos para futuras investigações científicas no que tange à Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional.

Como propunha Claude Lévi-Strauss: “o cientista não fornece as verdadeiras respostas, mas faz as verdadeiras perguntas”.

## **PARTE 1**

# **A PUBLICIDADE NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**





## **CAPÍTULO 1: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

- 1.1. Fundamentos para a Comunicação Organizacional
- 1.2. Contextos de compreensão entre a Comunicação e a Organização
- 1.3 Modelos de estudo para a Comunicação Organizacional
- 1.4. Comunicação Organizacional Estratégica
- 1.5 Processos de Comunicação Estratégica e Comunicação Integrada

Para refletir sobre a Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional, partiremos de uma metodologia de análise teórica que identificará conceitos, modelos e relações, permitindo-nos a construção de um quadro de referência multidisciplinar. A revisão da literatura e elaboração do estado da arte do campo da Comunicação Organizacional nos conduzirá a um mapa histórico reflexivo, e ao entendimento da teoria que se estruturou para o tema nas últimas décadas, levando-nos a um contexto de compreensão holístico<sup>1</sup> e estratégico<sup>2</sup>. Um dos objetivos específicos deste capítulo é enquadrar a Comunicação Publicitária na dimensão estratégica da Comunicação Organizacional, mas considerando a sua função social de partilha de valores institucionais.

Começamos por relatar que a denominação Comunicação “Organizacional” oscila entre os termos “empresarial”, “institucional”, “corporativa”, conforme o enfoque do autor e da linha de investigação. Para este trabalho, seguiremos a teoria que se estruturou como “organizacional”. Consideramos esta a opção afim aos objetivos desta investigação, e assim corroboramos com as linhas dos estudos que ajudam a afirmar a Comunicação Organizacional como campo disciplinar. Cabe aqui citar Almeida (2009: 221), que explica que o termo "corporativo" implica uma das perspectivas da administração com mais preocupação com o público externo e com os canais midiáticos. O termo “organizacional” teria maior abrangência,

---

<sup>1</sup> Trabalharemos com o termo holístico, que significa fazer uma análise global dos fenómenos. Portanto, trabalhar de forma holística a Comunicação Organizacional consiste em considerar todos os aspetos que contribuem para emergir essa realidade (Kunsch, 2009a; Pettigrew *et al.*, 2010).

<sup>2</sup> O termo estratégia é outro conceito com o qual trabalharemos por todo desenvolvimento da pesquisa, sendo que seu significado é orquestrar e utilizar os recursos existentes em uma situação, para conquistar um objetivo pré-determinado (Mintzberg, 1999). A origem do seu significado vem da área militar, mas hoje tem diversos usos na área da Ciências Humanas, como será visto no subcapítulo 1.4 *Comunicação Estratégica*.

partindo da perspectiva de todos os membros da organização, importando-se com canais de comunicação interpessoais e enfatizando os relacionamentos existentes.

A comunicação é relacionada com o processo através do qual as pessoas criam, estimulam e gerem significados por meio de símbolos verbais e não-verbais (Conrad, 1994: 3). Já o substantivo *organização* sugere uma formação planeada, consequência de uma série de episódios formulados. Entretanto, tentamos ver esses eventos como resultados de relações e interações entre os indivíduos, procurando perceber melhor como a comunicação ajuda a criar significados no contexto empresarial, a manter o equilíbrio e a reforçar as características da organização. Na verdade, a palavra organização indica dois fenómenos: um processo social e um objeto social (Ettiene *et al.*, 1997). Como processo universal, refere-se à capacidade humana de se organizar. Trabalhamos no âmbito do objeto social, em que se estabelecem as organizações com caráter burocrático e legal.

Assim, conceituamos a organização como grupo de pessoas reunidas em torno de uma finalidade, seja ela comercial e lucrativa (como no caso das empresas, em torno de produtos<sup>3</sup>) ou sem propósito de lucros (a exemplo das instituições). Ao expandir esta visão, temos em conta a dimensão social envolvida, vendo a organização como um sistema que se comunica e se relaciona com os atores sociais (integrantes ou externos) e com outros sistemas da sociedade (Whittington & Mayer, 2000; Pettigrew *et al.*, 2010).

**Tais ideias nos levam a uma definição contemporânea sobre a Comunicação Organizacional: uma área de pesquisa que estuda os processos de comunicação que envolvem a organização, os indivíduos organizados por meio da comunicação, e também a dinâmica da comunicação que estimula os indivíduos a se organizarem (Taylor, 1993; Putnam *et al.*, 1996).**

Desenvolveremos algumas linhas de pensamentos que chegarão a reflexões como essa. Para já, indicamos que os primeiros estudos divulgados relatando a importância de refletir sobre a Comunicação Organizacional datam da década de 1940, ainda que de maneira preliminar, e estudando a influência do processo comunicativo nas organizações (Taylor *et al.*, 2001). As organizações eram delimitadas como formações simples, que podiam ser controladas. Desde

---

<sup>3</sup> Utilizaremos “produto” para designar bens, serviços e ideias de comportamentos.

então, desenvolveram-se diferentes abordagens históricas e metodológicas para investigar o fenómeno.

A partir da década de 1960, divulgaram-se estudos que olhavam a organização como um sistema aberto (Katz & Kanh, 1966), que faz trocas com o ambiente por meio de práticas sociais<sup>4</sup> e redes de relacionamentos, considerando o comportamento dos atores envolvidos no contexto organizacional. A partir dos anos 1970, as abordagens interpretativas deram espaço para análises menos prescritivas, menos focadas na eficiência comunicativa, e a Comunicação Organizacional centrou-se no estudo da produção de discursos e de práticas institucionais que constroem e partilham significados dentro das (e sobre as) organizações.

Para expor uma ordem histórica de acontecimentos, Redding & Tompkins (1988) delimitam os estudos na área de Comunicação Organizacional em três fases cronológicas: de 1900 a 1940 aconteceu o “Preparo para emancipar”, de 1940 a 1970 passou-se para o “Reconhecimento e Consolidação” e de 1970 até hoje se dá a fase de “Maturidade”. Já Cheney (2000) estuda a Comunicação Organizacional de maneira pormenorizada, em cinco etapas: de 1900 a 1930 apontou a fase clássica, de 1930 a 1960 destacou a fase dos recursos humanos, de 1960 a 1980 referiu-se à etapa voltada para a teoria dos sistemas, de 1980 a 1990 aconteceu a fase da teoria crítica; e por fim, de 1990 até hoje se dá a fase do movimento interpretativo. Ilustramos esse panorama com a Figura 2:

**Figura 2 – Linha do Tempo**



Fonte: adaptado de Redding & Tompkins (1988) e de Cheney (2000).

<sup>4</sup> Por práticas sociais, entendemos interações e construções desenvolvidas por atores sociais, conforme explica Dupuis (1996), que estuda a relação do indivíduo nas organizações. Faremos outras menções a práticas sociais, sob esta perspectiva, no decorrer da investigação.

Com esta cronologia, percebe-se um início a partir de observações descritivas, que olhavam a comunicação como uma ferramenta para informar dentro da organização. Depois, surge um olhar mais crítico, influenciado pela contrariedade à racionalidade; até passar a compreender e interpretar contextos, dinâmicas, climas, significados, entre outros eventos que dão vida à dinâmica da organização. Aprofundaremos as correntes de pensamentos influentes dessa trajetória nos próximos subcapítulos.

Atualmente, estamos na fase de “Maturidade” (Redding & Tompkins, 1988) ou de “Interpretação” (Cheney, 2000), mas o trajeto descrito é similar. No princípio, as pesquisas focavam em fluxos comunicativos e no papel da comunicação dentro da organização, e mais tarde, percebeu-se que a comunicação poderia ter um papel tão primordial que ajudaria na construção e na existência da organização dentro da sociedade. Este trajeto leva à legitimação da Comunicação Organizacional como área de investigação autônoma.

Essas divisões refletem o contexto social em que estavam inseridos os pesquisadores e as realidades organizacionais daquelas décadas. Sabemos, ainda, que o pensamento desenvolvido para a Comunicação Organizacional teve base em outras áreas científicas, que ajudaram ao reconhecimento da importância do processo comunicacional dentro das organizações, como é o caso dos estudos de Gestão, da Teoria das Organizações ou do Marketing.

### **1.1. Fundamentos para a Comunicação Organizacional**

A Teoria das Organizações foi um dos alicerces para a estruturação da teoria da Comunicação Organizacional. Com seus modelos de cunho metodológicos e racionais do início do século XX, Frederick Taylor (estadunidense que se dedicava à Administração Científica) e Henry Fayol (francês fundador da Teoria Clássica da Administração) esboçaram algumas linhas de raciocínio sobre o fluxo da comunicação nas organizações (Dubin, 1971). Os autores acreditavam em uma corrente de informações unidirecional dentro das organizações, onde o receptor das mensagens era passivo, respeitando uma hierarquia.

Em contraposição à Administração Científica e ao taylorismo, Elton Mayo ajudou a consolidar a Escola de Relações Humanas dos Estados Unidos, a partir dos anos 1920, e delineou um curso diferente para o processo comunicativo organizacional (Dubin, 1971). Os princípios da Escola de Relações Humanas eram trabalho em equipa e motivação aos funcionários. Na perspectiva comunicacional, já se consideravam fluxos ascendentes e descendentes. Os recetores da mensagem eram consultados, mas ainda não havia comunicação horizontal e maiores incentivos para participação comunicacional (Nassar, 2000).

A Escola Behaviorista também utilizava algumas ideias humanistas, com destaque para Abraham Maslow (psicólogo dos Estados Unidos) e Kurt Lewin (psicólogo da Alemanha). Maslow (1968) é conhecido pela sua pirâmide comportamental (do começo dos anos 1950), na qual explicava que os indivíduos agem conforme suas necessidades com uma ordem de importância<sup>5</sup>. Já Lewin estudava as forças psicológicas dos indivíduos nas organizações, o que originou o movimento Desenvolvimento Organizacional, a partir de 1962. Por muitos anos, diversos autores tentaram explicar a comunicação nas organizações a partir desses estudos clássicos. Outra referência importante para os estudos da Gestão é Max Weber, embora sua teoria da burocracia seja de algumas décadas anteriores, e dê importância à racionalidade da produção, não relevando a comunicação. Para Weber (1978)<sup>6</sup>, a organização sobreviveria por causa da hierarquia e competência dos quadros administrativos, sendo a comunicação um procedimento apenas para informar as regulações.

Essas linhas teóricas refletiam a sociedade vigente na época, passiva perante aos meios, ávida por trabalho para conquistar o seu lugar na sociedade do consumo capitalista. Entretanto, estes traços sobre os processos de comunicação legitimaram que outros pesquisadores aprofundassem o tema, a princípio no âmbito dos estudos da Sociologia, Psicologia, Gestão ou Estudos Organizacionais, e posteriormente, dando início à divulgação científica em Comunicação Organizacional.

A evolução desses estudos deu-se de maneira gradual, conforme a sociedade mudava de tendências, as correntes teóricas modernas e pós-modernas estudavam esses fenómenos. No

---

<sup>5</sup> A Pirâmide das Necessidades de Maslow é melhor descrita no subcapítulo *3.5 Estratégia orientada para o público*.

<sup>6</sup> Reedição, póstuma, reflete o pensamento de Max Weber entre 1900 e 1920.

princípio, nos Estados Unidos da América, tiveram espaço as primeiras contribuições sobre Comunicação Organizacional nas disciplinas dos cursos relacionados a Relações Públicas e à Gestão de Marketing. Neste quadro, a partir da década de 1940 e até o final dos anos 1960, a produção científica de Comunicação Organizacional refletia o contexto social norte-americano, onde as organizações priorizavam a produção, e quando se preocupavam com comunicação, era de um modo linear e hierárquico.

Os estudos da comunicação no âmbito da *Mass Communication Research*, por exemplo, estudavam as funções e os efeitos da mídia de massa em um modelo hipodérmico, de modo crítico e funcionalista. Questionavam os processos de comunicação a partir da teoria da informação, por meio das questões: quem diz? (o emissor) O quê diz? (a mensagem) A quem? (o receptor) Como? (o meio) Por quê? (a finalidade) (Lasswell, 1948). No âmbito das empresas, com alguma influência marxista e behaviorista, estes estudos focavam principalmente na comunicação interna.

A partir da década de 1970, já podia se notar a defesa de um caminho independente para a Comunicação Organizacional, sem precisar trilhar os mesmos passos da Gestão. Alguns autores importantes nesta trajetória foram Weick (1979), Tompkins (1984) e Kreps (1990), que consideram que para compreender o ambiente organizacional é necessário estudar a comunicação, pois sem a rede de processos comunicativos não se desenvolvem as organizações.

Desse modo, os velhos paradigmas, em que a estrutura organizacional considerava a força de trabalho como recetora de ordens e via a comunicação como linear e sem grande influência no contexto corporativo, foram substituídos por teorias mais modernas, que levam em conta os fluxos circulares de interação social e a comunicação realizadora da dinâmica organizacional. Mais recentemente, a revolução tecnológica deu ainda mais voz e menos passividade aos públicos interno e externo, com as possibilidades de interatividades.

Para Etienne *et al.* (1997), os estudos sobre análise estratégica (com destaque para Crozier e Friedberg) mudaram os rumos da concepção sobre as organizações, pois passaram a considerar relações de dependência, de autonomia e de poder<sup>7</sup>. Isto levou ao entendimento da

---

<sup>7</sup> Mais no subcapítulo 1.4 *Comunicação Estratégica*.

organização como entidade autónoma e como construção social: “ela é então concebida como uma rede complexa de interações gerindo zonas de incerteza que interdizem uma previsibilidade perfeita de comportamentos dos agentes” (Etienne *et al.*, 1997: 239).

Algumas investigações sobre Comunicação Organizacional que alcançaram notoriedade mundial nas últimas décadas são oriundas da América do Norte: dos Estados Unidos (como Jablin & Putnam, 2001) e do Canadá (como a Escola de Montreal, com James Taylor, 1993). Para a relativista Escola de Montreal, a Comunicação Organizacional refere-se a indivíduos organizados por meio da comunicação e também à dinâmica da comunicação consentir aos indivíduos se organizarem. Taylor (1993), em particular, estuda as formas de comunicação a partir da linguagem e do discurso que permitem que os indivíduos estabeleçam ideias que expressam suas vivências.

No contexto europeu, há produções que refletem o entendimento do processo comunicacional nas organizações, principalmente na Alemanha, Bélgica, Holanda, França, Espanha e Portugal (Lobão & Freitas, 2010, 2011). Sob uma perspectiva mais analítica, as investigações europeias são marcadas pela flexibilização da hierarquia de informações. Na Alemanha, a influência da Escola de Frankfurt reflete um pensamento baseado na Teoria Crítica e no sistema económico pós-guerras. Na França, a corrente crítica e cética tem influências de Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Jean Baudrillard e Dominique Wolton. Em Espanha e Portugal há estudos sobre questões de identidade e de imagem corporativa, crise e Relações Públicas, com algumas aplicações empíricas nas organizações, e influências da teoria da Estratégia e da Cultura Organizacional, como Tajada (1994), Marín (1997), Villafañe (1998), Viegas Soares & Pereira (*in* Mendes *et al.*, 2006), Ruão (2006, 2008) e Gonçalves (2010).

Na América Latina, firmam-se escolas de pensamentos sobre Comunicação Organizacional, com destaque para Brasil, Argentina, México, Colômbia e Chile (Lobão & Freitas, 2010, 2011). Os estudos de Comunicação latino-americanos são tradicionalmente marcados pelo Marketing estadunidense, mas recentemente percebem-se contextos de compreensão organizacional que optam pelas vertentes críticas e interpretativas, em consequência dos intercâmbios com a União Europeia. Destacam-se, no Brasil, Kunsch (2009a, 2009b) e Nassar (2009); e na Argentina, Etkin (2000).

Com maior produção de pesquisas sobre as formas de comunicação nas organizações e suas influências simbólicas na sociedade, a teoria que hoje fundamenta a investigação em Comunicação Organizacional tem sido divulgada e reconhecida mundialmente. Os modelos para explicar o funcionamento das organizações e a importância da comunicação partem de diferentes abordagens de relacionamento entre a comunicação, a organização e a sociedade. Veremos alguns entendimentos sobre o cruzamento entre comunicação e organização, que resultam na construção de uma realidade organizacional<sup>8</sup>.

## **1.2. Contextos de compreensão entre a Comunicação e a Organização**

Uma das primeiras dificuldades para conceituar a Comunicação Organizacional é consequência da diversidade de enquadramentos sobre a comunicação no âmbito organizacional. Smith (1993) e Putnam, Phillips & Chapman (1996) sugerem que a relação entre a comunicação e a organização pode ser vista sob três perspectivas, que se cruzam. A primeira possibilidade é uma relação de contenção, em que a comunicação seria uma estrutura interna da organização. Dessa maneira, a comunicação ligar-se-ia materialmente à estrutura da organização de modo funcional e crítica. A segunda abordagem é uma relação de produção, em que a comunicação produz significados sobre a organização e a própria organização, reciprocamente, produz comunicação. E por fim, há a relação de equivalência, em que a comunicação e a organização são ambas tão importantes na existência organizacional, que se equivalem. Ou seja, um evento não aconteceria sem o outro; e ambos, a comunicação e a organização, seriam processos de um mesmo fenómeno (Smith, 1993; Putnam *et al.*, 1996).

Apologista desta última hipótese, Taylor (1993), da já citada Escola de Montreal, acredita no potencial da comunicação, a ponto de afirmar que as organizações emergem da comunicação. Essa ideia tenta perceber os significados organizacionais da perspectiva dos agentes sociais e analisa os fenómenos da organização como processos simbólicos. O autor explica que o campo temático da Comunicação Organizacional teve as primeiras afirmações nos anos 1960, passou pela fase da teoria crítica pelos anos 1980 e depois dos anos 1990 desenvolveram-se as concepções de que a comunicação e a organização são equivalentes.

---

<sup>8</sup> Falamos de realidade organizacional como uma construção social, relativizada pelos contextos sociais e culturais específicos da organização.



Taylor (1993) defende que haja interconexão de várias visões para chegar a um resultado organizacional, e que a partir da linguagem e do discurso, os agentes das organizações influenciam uns aos outros.

Concordamos com essa perspectiva que enfatiza a linguagem e a produção de significados como partilhadoras de realidades, em uma abordagem menos técnica e mais interativa e humana. Também Tompkins (1984), Kreps (1990) e Mumby (1994) têm estudos sobre a comunicação ser tão importante quanto a própria organização, pois as organizações compartilham informações e ideias para existirem no ambiente social. Desse modo, ratifica-se que a comunicação não poderia ser estudada como um fenômeno isolado dentro dos eventos da organização.

Um dos percursos possíveis, e que nos interessa em particular, é estudar a comunicação como um processo social em que os significados emergem. Como esse é um processo em contínuo desenvolvimento, concordamos que a organização pode ser entendida como uma entidade em transformação, como um organismo vivo, que se relaciona com o ambiente (Morgan, 1996: 43). Sob esta perspectiva, a organização enquanto um *ser vivo* em um ambiente no qual há uma relação de dependência de necessidades e de satisfações sociais.

Essa abordagem segue estudos relacionados com a Teoria Naturalista, que em conjunto com a Teoria Moderna e a Teoria Crítica, são estudadas desde a década de 1970 até os dias de hoje (Putnam *et al.*, 1996). Antes disso, os estudos que marcaram a relação entre a comunicação e a organização tinham influências da Doutrina Retórica Tradicional e das já citadas Teoria das Relações Humanas e da Administração Organizacional, de 1900 a 1970 (Lite, 1997).

Explicando resumidamente essas teorias que, cruzadas, dão base para as recentes abordagens sobre comunicação e organização, podemos dizer que: (1) a Teoria Moderna tem a preocupação de controlar e mostrar a eficácia da comunicação, com alguma abordagem racional e utilitária; (2) a Teoria Naturalista trata o cotidiano organizacional como possibilidade de construção social, e a organização como um organismo, a partir de interpretações segundo o contexto existente; (3) e por sua vez, a Teoria Crítica, que teve maior destaque no fim dos anos

1980, vê a organização como espaço de conflito, onde há subordinados e dominadores (Lite, 1997).

Sob influência dessas correntes, Daniels, Spiker & Papa (1997) e Deetz (2001) explicam a Comunicação Organizacional a partir de modelos que têm sido amplamente divulgados no meio científico, conforme comparamos na Tabela 1:

**Tabela 1 – Modelos para entendimento da Comunicação Organizacional**

	<b>Daniels, Spiker &amp; Papa (1997)</b>	<b>Deetz (2001)</b>
<b>Influência da Teoria Naturalista</b>	<b>Modelo tradicional:</b> aborda a comunicação como uma atividade que pode ser padronizada e classificada, de modo que haja eficiência organizacional.	<b>Modelo normativo:</b> com cunho funcionalista, sob influência de uma visão mecanicista e sistêmica.
<b>Influência da Teoria Moderna</b>	<b>Modelo interpretativo:</b> estuda a organização como um fenômeno cultural, onde os agentes envolvidos compartilham significados, e a interpretação da realidade é desenvolvida nas (e pelas) organizações.	<b>Modelo interpretativo:</b> que interpreta várias instâncias e simbologias da realidade organizacional.
<b>Influência da Teoria Crítica</b>	<b>Modelo crítico:</b> observa a organização como opressora, com a função de intimidar os interesses dos agentes envolvidos.	<b>Modelo crítico:</b> que considera as relações de poder e os conflitos organizacionais.
<b>Contemporâneo</b>		<b>Modelo pós-moderno:</b> mais reflexivo, ainda crítico, tendo em conta a complexidade da pós-modernidade.

Fonte: desenvolvido pela autora, com base em: Lite (1997), Daniels, Spiker & Papa (1997), Deetz (2001).

Percebemos aqui entendimentos sob ângulos diferentes: a interação organizacional como um mecanismo observável e métrico, os comportamentos nas redes das organizações como manifestos culturais (a exemplo do modelo interpretativo) e a relação entre organização e

as classes organizacionais como instrumento de dominação (na teoria crítica). Sob ponto-de-vista da abordagem funcionalista, a comunicação tem uma função dentro da organização; já para a abordagem interpretativa, a organização é comunicação. Como vemos, Deetz (2001) vai além e propõe uma abordagem pós-moderna, que podemos eleger para a continuação deste trabalho, pela conjuntura contemporânea no qual se enquadra nosso estudo.

Uma vez apontados os principais contextos estruturais teóricos deste campo, é possível dar início à reflexão acerca de alguns modelos de estudo existentes no campo da Comunicação Organizacional.

### **1.3 Tópicos de Investigação para a Comunicação Organizacional**

Alguns estudos em evidência nas últimas décadas tentam explicar a realidade organizacional por meio de metáforas, pois as metáforas têm a capacidade de orientar percepções e construir significados para eventos que são mais fáceis de explicar por meio de figuras de pensamentos. Morgan (1996) concebeu algumas metáforas para explicar as organizações, comparando-as com máquinas (com função administrativa), com organismos (como um ser vivo que interage com o ambiente), com cérebros (que cria e promove ações), com culturas (lugar em que existem crenças), com sistemas políticos (como um processo de governo), com prisões psíquicas (com o poder de controlar ideias), com fluxos de transformações (produtora de imagem a partir de seus fluxos), e com instrumentos de dominação (relativa à teoria crítica já referida).

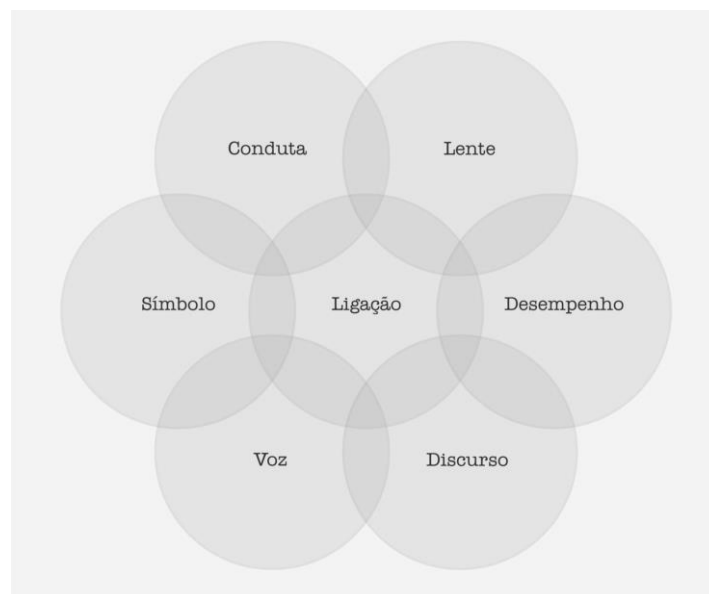
Entretanto, é a proposta de metáforas desenvolvida por Putnam, Phillips & Chapman (1996) que destacamos pela sua reflexão sobre a natureza das atividades organizacionais. As metáforas partem da ideia de que a comunicação pode ser central e equivalente à organização, tal como sugeria Taylor (1993), mas também consideram outros papéis para a comunicação, como Smith (1993) sugeria com as relações de contenção e produção (explicadas no subcapítulo anterior).

As metáforas de Putnam, Phillips & Chapman (1996) têm a seguinte tipologia: conduta, lente, ligação, desempenho, símbolo, voz e discurso. Explicando-as, de forma geral, a metáfora

da conduta estuda a relação entre comunicação e organização a partir do método linear de informação emissor-recetor. Já a metáfora da lente, aprofunda-se sobre a organização ter um sistema de percepção, e assim, filtrar a comunicação e controlar o ambiente. A metáfora da ligação, como o nome diz, propõe que a comunicação possibilita redes de relacionamentos e interconectividade. A metáfora do desempenho propõe que a comunicação possa agir como interação social. A metáfora do símbolo dedica-se à comunicação como discurso literário, como narração ou como ritual. Por sua vez, a metáfora da voz acredita que a comunicação é a expressão de vozes das instâncias da organização. Por fim, a metáfora do discurso verte-se sobre a conversação ser o principal meio de comunicação que leva a organização a atingir os seus objetivos.

Percebemos que essas tipologias metafóricas de Putnam, Phillips & Chapman (1996) não existem isoladamente, ao contrário, são uma construção coletiva. A Figura 3 ilustra o entrecruzamento das metáforas, com a metáfora de ligação ao meio, sugerindo uma simbiose entre a comunicação e a organização, além de possibilitar a emergência do conceito da equivalência entre elas.

**Figura 3 - Metáforas**



Fonte: adaptado de Putnam, Phillips & Chapman (1996)

Entendimentos como este abandonam a explicação unidirecional da comunicação emissor-recetor e consideram os âmbitos contextual, social e psicológico. É o reflexo da evolução das formações organizacionais, que faz refletir sobre a comunicação para além da sua forma mais comum de se expressar, e pensar as organizações para além da sua simples existência no meio social. Atualmente, defende-se que a função da comunicação não é apenas informativa, mas alarga-se à função formadora.

Consideramos complementar às nossas reflexões algumas dimensões processuais que Restrepo (1995) propõe. Menos metafórico e mais pragmático, Restrepo (1995) pensa a Comunicação Organizacional a partir de quatro perspetivas: a comunicação como informação, que revela os alicerces da organização e os valores informativos; a comunicação como divulgadora de informações organizacionais para seus públicos; a comunicação como construtora de relacionamentos e reforços culturais da organização; e a comunicação de caráter participativo, como em trabalhos em equipa, em que há diálogo e compromisso das partes com os objetivos da organização. Ou seja, mais uma vez, considera-se a comunicação como meio de informação, mas também é proposto que a comunicação constrói sentidos e partilha realidades. Esta tem sido uma tendência percebida nas teorias recentes estudadas.

A partir desse enquadramento teórico, estudamos a Comunicação Organizacional como um fenómeno que constrói significados dentro das organizações e como uma forma de explicar a existência organizacional (Deetz, 2001). E como disciplina, concordamos que a Comunicação Organizacional:

estuda o fenómeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamentos, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de perceção da comunicação que é gerada dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da comunicação (Kunsch, 2009b: 113).

Nas últimas décadas, muitas investigações científicas se desenvolveram sobre a Comunicação Organizacional, abrindo um leque de possibilidades de campos de pesquisa a serem aprofundados. Entre eles, destacamos algumas na Tabela 2:

Tabela 2 – Tópicos de Investigação

Investigadores	Áreas de trabalho
Putnam & Cheney (1985); Redding & Tompkins (1988); Kreps (1990), Wert-Grey <i>et al.</i> (1991); Eisenberg & Goodall (1997).	fluxo e canais de informações e construções de sentido, clima organizacional, organizações de informações, processos de relação entre cargos organizacionais, redes de relacionamentos.
Jablin <i>et al.</i> (1987), Allen, Gotcher & Seibert (1993); Deetz, (2001), Jablin & Putnam (2001).	relações entre pessoas, práticas de comunicação, cultura e símbolos, poder, tomada de decisão, grupos de trabalho comunicacional, modos de comunicação, interface do ambiente, tecnologia, linguagem, estrutura, gestão de informação, grupos, ética, clima, estratégia, interculturalidade.
Mumby & Stohl (1996); van Riel (1997); Taylor & Trujillo (2001); Deetz (2001); Jablin & Putnam (2001).	Informação, estratégia, colaboracionismo, participação democrática, poder político, discurso, liderança, ciberespaço, novas tecnologias da informação e comunicação (TIC).
Weick (1979); Mumby (1994, 1996); Cheney (2000, <i>et al.</i> 2011); van Riel & Fombrun (2007).	Discurso, ideologia, psicologia social, significação, interação, estratégia, virtualidade, novas tecnologias, globalização, reputação, comunicação integrada, questões de marca, identidade e imagem.

Fonte: criada a partir de leituras diversas, com influência de Deetz (2001) *in* Jablin & Putnam (2001).

Estas áreas de trabalho apontam para diferentes direções, mas que se relacionam entre si, como sugerem algumas tendências sobre a dinâmica entre a organização e a comunicação. Vemos que é possível estudar e compreender essa relação a partir das suas funções, das suas áreas de atuação, da linguagem desenvolvida ou da interação entre sujeitos e grupos; excluindo uma visão redutora informativa.

Dentre os modelos e as perspectivas relacionados ao longo dessas páginas, enfatizamos a organização como um fenómeno social, e a realidade organizacional como uma construção simbólica partilhada entre os atores sociais. Podemos destacar, nesse âmbito, as áreas de cultura organizacional e de estratégia, sendo que é nesta última que vamos nos debruçar para construir uma base teórica para a comunicação publicitária, que tem uma natureza estratégia intrínseca.

Antes disso, cabem algumas linhas sobre o campo da cultura, que se inscreve na partilha de símbolos e padrões que se preservam de forma individual ou coletiva, e se manifestam nos modos de sobrevivência e de comportamentos (Villafañe, 1998; Vásquez, 2006). Sendo a cultura este “sistema de significados que orienta a construção da realidade em uma comunidade social” (Cheney *et al.*, 2011: 76), estabelece-se a partir do conjunto de crenças, princípios e políticas existentes dentro do contexto organizacional. Ainda, César (2009: 133) chama atenção para os conceitos de cultura organizacional apoiarem-se na Antropologia, diferente dos conceitos de identidade organizacional, que se apoiam na Psicologia.

Assim como os estudos sobre Comunicação Organizacional, os estudos sobre Cultura Organizacional partem de pressupostos de que a organização tem uma cultura observável, sob um caráter funcionalista; ou de que a organização é uma cultura, que evoca uma abordagem interpretativa. Destacamos a dimensão cognitiva, a investigar a cultura como representação simbólica compartilhada; e a dimensão psicodinâmica, a relacionar cultura com personalidade e características humanas (César, 2009).

Concordamos que cultura organizacional está estritamente relacionada com o ambiente no qual os seus membros sentem-se pertencentes ao mesmo conjunto de valores (Villafañe, 1998). Esta é uma abordagem que estuda a partilha de significados e de sentimentos que formam um cenário homogêneo, estando relacionado também a outros conceitos, como o clima organizacional. Para Morgan (1996), a organização pode ser percebida como uma cultura, onde as ideias de valores e de normas sustentam a realidade socialmente construída. Ainda, Kapferer (1994) lembra que cultura organizacional também compreende as fontes de inspiração para a marca.

Reconhecemos a importância dos contextos que permitem compreender a realidade que a comunicação ajuda a formar, e destacamos a articulação entre as várias áreas de estudos já descritas como fundamental para a existência sustentável e continuada da organização. Para Aaker & Joachimsthaler (2007), a estratégia e a cultura, em conjunto, estimulam o bom desenvolvimento da organização e a partilha dos seus valores.

Como já referimos, no nosso processo de escolha investigativa, seguimos o caminho da estratégia para apoiar os nossos estudos e para discutir sobre a Publicidade como criadora de

símbolos organizacionais. Acreditamos que um sistema de valores pode ser gerenciado estrategicamente em processos comunicacionais, e então, a comunicação publicitária contribuiria para a criação de entendimentos sobre a organização.

#### **1.4. Comunicação Organizacional Estratégica**

O termo estratégia, do grego *strategos*, significa chefe do exército. Comumente relacionado à temática militar, várias estratégias foram descritas, estimuladas e aplicadas em batalhas e guerras, antes de utilizarmos esse conceito no contexto organizacional. Sun Tzu, estrategista chinês, já dizia 500 a.C. que a estratégia aumenta os pontos a favor, privilegia as oportunidades, e diminui os inimigos, minimizando as fraquezas.

Para falarmos sobre estratégia, precisamos visitar mais algumas ideias dos estudos de Gestão e de Marketing. A gestão estratégica aponta para planejamento de ações que fortalecem a organização perante os atores sociais, que por sua vez, ajudam a construir seus significados. Lembramos que adotamos a abordagem da organização como um sistema social em que os indivíduos interagem entre si e com outras instâncias sociais, recriando significados por meio da comunicação.

Em muitas realidades organizacionais, as dinâmicas que desenvolvem a comunicação ainda são deficientes, utilizando-a como ferramenta para comunicar informações lineares, a partir de uma visão apenas operacional. Da mesma maneira, a estratégia também já foi usada apenas como atividade de manipulação ou como técnica para trazer lucro rápido para a organização. Pretendemos discutir como a comunicação estratégica pode orientar os atores e as práticas para um contexto que construa significados organizacionalmente, como evidenciamos essa linha de estudo nos textos anteriores.

Sob uma perspectiva pragmática, é inegável que a estratégia ajuda a sustentar a posição da organização no mercado. Além disso, o cenário de aumento de concorrência nacional e internacional, as adversidades trazidas pela crise econômica, as evoluções tecnológicas que mudam os paradigmas de produção e distribuição e as maiores exigências dos públicos tornam



a comunicação estratégica um diferencial de competição. Entretanto, sua importância vai além do campo de batalha do mercado.

Os primeiros estudos sobre a estratégia nas organizações, da década de 1960 como Chandler (1962), Sloan (1963) e Ansoff (1965), tratam do tema de forma tática e reativa, ditando metas para alcançar resultados quantitativos. Naquela época, as operações dentro das organizações eram orientadas pela lógica da produção, com objetivo de produzir mais por custos menores. As primeiras influências do Marketing apostavam na diferenciação dos produtos, mas ainda sob uma ótica de eficiência de produção. Já citamos que também a comunicação era estudada dessa forma instrumental e redutora, e muitos estudos eram divulgados tentando torná-la estrategicamente lucrativa para a organização (Ansoff & McDonnel, 1992; Pettigrew *et al.*, 2010).

A partir da década de 1970, a gestão das organizações enfrentava novos desafios: tecnologias, concorrências, controles sociais governamentais e diferentes hábitos de consumo. Nas décadas seguintes, a globalização mostrou que não se podia mais pensar localmente, com alterações sociais políticas internacionais que influenciavam as organizações, como a transformação do sistema comunista na Europa Oriental, o poder global nas mãos de alguns países, o neocapitalismo, o crescimento das dívidas externas, as variadas denúncias de poluição e as novas tecnologias de produção e distribuição (Ansoff & McDonnel, 1992; Pettigrew *et al.*, 2010).

A partir dos anos 1990, os estudos de estratégia começaram a ressaltar a importância de contextualizar o sistema social, ambiental e global, ou seja, não apenas o mercado de atuação da organização. Com os paradigmas modernos, as teorias foram repensadas, como propõe o mesmo Ansoff da década de 1960, mas agora ao reformular suas teorias com “*the new corporate strategy*” (1991). Para Ansoff (1991), o raciocínio analítico e funcional da estratégia submete-se atualmente à dinâmica organizacional, tendo em vista variáveis sociopolíticas, econômicas e psicológicas.

Contemporaneamente, estuda-se a estratégia organizacional com esta vertente holística, como indicam os estudos de Mintzberg (1999), Whittington & Mayer (2000) e Pettigrew *et al.* (2010). A estratégia tem a função de garantir que a organização cumpra a sua missão e

também de “servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações” (Mintzberg, 1999: 25). Entretanto, o conceito de estratégia está relacionado com o planejamento e também com a prospecção, com olhar para o futuro. No contexto organizacional, isso significa identificar oportunidades e tendências e utilizar os eventos construídos internamente em prol da sua sustentabilidade.

Ou seja, a gestão estratégica que antes utilizava métodos de tentativa-erro, que planeava soluções face a problemas e crises, passou de reativa para proativa. Hoje, a estratégia torna-se importante no contexto organizacional para sistematizar revisões, antecipar episódios desestabilizadores, prospectar oportunidades e tendências. Relacionada ao negócio (ao produto ou ao serviço), a estratégia contemporânea formula direções gerais para a organização se desenvolver, preocupada com seu crescimento continuado. Aliada à comunicação, a estratégia prevê e constrói discursos, seleciona canais providenciais e potencializa a partilha de significados (Ansoff & McDonnel, 1992; Mintzberg, 1999).

Como um processo circunscrito em contextos, a Comunicação Estratégica não pode ser estudada de forma isolada, sendo importante compreender suas continuidades e complexidades. Uma estratégia no processo comunicacional é definida conforme a situação em que se insere e a situação ideal (Pettigrew *et al.*, 2010). Os eventos relacionados à comunicação estratégica são dinâmicos, em evolução, com movimentos ininterruptos que não são observados linearmente. Se defendemos que a comunicação constrói a realidade organizacional, também concordamos com estes estudos que percebem a comunicação estratégica como um processo realizador, que não é apenas operacional (Whittington & Mayer, 2000).

Para Pettigrew *et al.* (2010), numa visão estratégica, as interações são prioridade na condução dos processos comunicativos. Um dos objetivos é o equilíbrio de interesses entre a organização e seus *stakeholders*<sup>9</sup>, que são todos os envolvidos na cadeia entre o produto e o consumidor: grupos de pessoas que constituem funcionários, distribuidores, fornecedores, sócios, acionistas; até às organizações concorrentes, instituições da sociedade como governo, sindicatos, associações, poderes políticos, grupos de pressão, entre outros.

---

<sup>9</sup> Do inglês, *stake* significa interesse, e *holder* significa quem tem a posse. Esse termo, utilizado para denominar os públicos que interessam a organização e que são por ela afetados, contrapõe a antiga ideia de que o público era passivo, ou seja, só recebia informação e não influenciava a organização.

A comunicação estratégica, então, relaciona-se com políticas definidas e claras, para que os envolvidos compreendam e mantenham diálogo aberto, o que proporciona canais eficientes, mantém o equilíbrio e minimiza as possibilidades de crises de comunicação. Concordamos com van Riel & Fombrun (2007), que afirmam que a estratégia é vital para a comunicação, e em consequência, para a existência da organização. Vimos que a partir da comunicação estratégica, é possível mobilizar os *stakeholders* para legitimar a organização e gerir dinâmicas que construam a reputação da marca e o seu valor económico. Mas a dependência ocorre de ambos os lados: a comunicação é também a chave para a estratégia organizacional.

Algumas outras sugestões, que partem de uma revisão da literatura sobre o tema, vertem-se sobre apontamentos práticos, como ações estratégicas sugeridas para o fortalecimento dos processos de comunicação da organização. Entre elas: aprimorar a qualidade do atendimento e do produto, corrigir os pontos competitivos fracos, aliar-se a parceiros fortes e com credibilidade, avaliar segmentações de mercados, medir desempenhos de programas, projetos e equipas (Aaker, 1996; Gamble *et al.*, 2008).

Há também apontamentos relacionados com a comunicação interna, a perspetivar as vivências dentro da organização, pois os atores envolvidos passam de recetores de informações para também criadores de mensagens. A comunicação interna refere-se à construção de acontecimentos que permitem “reunir, num mesmo lugar e momento, grupos de pessoas em torno de um mesmo tema ou assunto, com objetivo de partilhar a política da empresa, fazer evoluir práticas de gestão, partilhar projetos, sensibilizar para a qualidade total” (Almeida, 2003: 103). Entram nesta dinâmica: reuniões, encontros, campanhas, programas, eventos, atividades lúdicas e intercâmbios.

No que tange à comunicação externa, direcionada para o exterior da organização, é estratégico manter uma linha coerente de discurso, que transmita a identidade da organização, que mostre que esta pode ser um organismo a ser confiado. Vamos aprofundar este apontamento no próximo subcapítulo, mas é importante relatar que comunicação interna e externa não estão desassociadas. A comunicação dentro das organizações muitas vezes ganha espaço fora. São comuns ações conjuntas, para o público endógeno e exógeno, e há públicos

que têm características internas e externas, como os fornecedores e demais parceiros. Uma comunicação estratégica tem a perspectiva interna afim à perspectiva externa (Smith, 2005).

No entanto, os estudos que envolvem a comunicação estratégica das organizações ainda recebem algumas críticas justamente por esse cariz pragmático, orientado para resultados mercadológicos, com planeamento por demais controlado. O pensamento crítico e menos funcionalista repree a tomada de decisões estratégicas hierárquicas e propõe uma comunicação mais democrática e participativa (Deetz, 2009). Ou seja, é uma perspectiva que defende a vivência organizacional baseada em processos de comunicação mais colaborativas, em que não há controlo demasiado de decisões, e sim, interações co-criativas entre os membros (Deetz, 2009).

Concordamos que a gestão participativa é uma das possibilidades para instalar a qualidade de comunicação, pois respeita as individualidades e dá importância às várias vozes envolvidas na dinâmica social (Deetz, 2001). Ainda, relacionamos que essa perspectiva construtivista não precisa ser desassociada do pensamento estratégico contemporâneo. No entanto, sobre isso, Nobre (2011) acredita que, no contexto português, ainda não são admitidos facilmente movimentos organizacionais espontâneos que desenvolvem de modo informal uma cultura de criatividade.

Ao fim, enfatizamos que gerir estrategicamente a comunicação subentende que a construção dos relacionamentos e eventos deva ser tática, mas não significa que a Comunicação Organizacional seja vista apenas a partir de um viés técnico e linear. É possível estimular práticas colaborativas e decisões democráticas. O raciocínio estratégico pode analisar holisticamente a situação e estimular comportamentos criativos na organização, não se preocupando apenas com a gestão financeira e com controlo hierárquico. Como completa Kunsch (2009b: 112):

o pensamento estratégico envolve intuição e valoriza os *insights* que ocorrem no processo da elaboração do ato de planejar. Busca transformações e procura alternativas para ajudar no reposicionamento das atitudes corporativas, dos próprios produtos e induz a ideias mais inovadoras e desafiantes.

Vimos, pois, a comunicação estratégica com o objetivo de otimizar as dinâmicas, e conseqüentemente, a realidade construtora da organização. Seguiremos com apontamentos

sobre fluxos e processos de comunicação estratégicos possíveis e recomendados para a construção de relações e de práticas organizacionais.

### 1.5 Processos de Comunicação Estratégica e Comunicação Integrada

As reflexões que seguimos sobre estratégia organizacional tentam ultrapassar o pensamento instrumental, e um dos incentivos para substituir o raciocínio analítico pelo interpretativo é o facto de o sistema que compõe a organização ser influenciado por fatores externos e subjetivos que não são totalmente controlados pelo plano racional da gestão. Para entendermos os processos de comunicação estratégicos, torna-se necessário passar por algumas definições como redes e fluxos que compõem esse fenómeno.

Os processos de comunicação praticados organizacionalmente podem ser formados por redes formais, como declarações oficiais e regulamentares, e por redes informais, como manifestos em lugares públicos, depoimentos não oficiais ou contactos diretos entre pessoas (Mintzberg, 1999). Como a Tabela 3 refere, sob a visão complementar de Dutterme (2002):

**Tabela 3 – Comunicação formal e informal**

<b>Comunicação Formal</b>	<b>Comunicação Informal</b>
Relacionada com “fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais que resultam da produção” (Dutterme, 2002: 27).	Constituída pelo “conjunto de trocas não diretamente úteis à produção, não formalizadas ou mesmo não formalizáveis e escapando, por conseguinte, ao controlo dos gestores” (Dutterme, 2002: 27).

Fonte: adaptado de Dutterme (2002)

Essas estruturas, quando relacionadas com hierarquias, podem ser repensadas em organizações com administração democrática e gestão participativa, como referimos anteriormente (Deetz, 2009). Tanto a rede formal quanto a informal podem se desenvolver em níveis diferentes, como nos âmbitos intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico (Kunsch, 2009b), que por sua vez, sofrem influência das disposições físicas, emocionais ou técnicas dos eixos da mensagem: da emissão à receção.

Outros conceitos que se entrecruzam são relativos aos fluxos de comunicação, que são os “caminhos” que a comunicação traça do emissor para o(s) recetor(es). Os fluxos podem ser ascendente, descendente, lateral, transversal e circular, conforme a direção da informação, ou seja, o sentido de envio da mensagem (Nassar, 2009; Nobre, 2011). Com a comunicação lateral, por exemplo, exemplificamos a interação pessoal e a partilha no mesmo nível hierárquico. Ao exemplo da Tabela 4, sob a visão de Lite (1997):

**Tabela 4 – Fluxos de comunicação na organização**

<p><b>Fluxo ascendente:</b> “proporciona aos níveis hierárquicos superiores <i>feedback</i> que necessitam na hora de tomar decisões, alivia as tensões e estimula a participação e compromissos dos colaboradores” (Lite, 1997: 125-126).</p>	<p><b>Fluxo descendente:</b> “assegura que todos conheçam e entendam os princípios a que se propõe a organização, fomenta a participação de todos os trabalhadores nos diferentes projetos da empresa, fortalece os papéis hierárquicos e favorece a comunicação” (Lite, 1997: 125-126).</p>
<p><b>Fluxo transversal:</b> “abarca todos os níveis da pirâmide hierárquica da organização e tem como objetivo a configuração de uma linguagem comum” (Lite, 1997: 125-126).</p>	<p><b>Fluxo horizontal:</b> “favorece a comunicação dentro e entre os departamentos, facilita o intercâmbio, melhora o desenvolvimento organizativo, fortalece a coesão interna e agiliza os processos de gestão” (Lite, 1997: 125-126).</p>

Fonte: adaptado de Lite (1997)

Para esses fluxos se propagarem, existem os suportes, desde os instrumentos clássicos como mensagem oral (informações faladas, conferências, visitas) aos audiovisuais (por meio de filmes ou televisão corporativa) e aos tecnológicos (a partir de *e-mail*, *newsletter*, *intranet*, *chats* e redes sociais internas). Ainda decorrem fluxos de comunicação e significação multidirecionais, imprevisíveis, que só são percebidos quando acontecem. Em uma ótica holística, é preciso referir que há sempre outras formas de comunicar, intencionais ou não. O comportamento dos colaboradores (entre eles e para com público) e o espaço arquitetônico são exemplos. Como refere Watzlawick (1964): não é possível não comunicar.

Sob ponto de vista estratégico, Mintzberg (1999) sugere considerar a organização como um sistema com processos de comunicação aleatórios, com canais interligados e sobrepostos, formando um “*set of work constellations*”, ou seja, um sistema de constelação de trabalho (1999:

57). A visão estratégica defende que esses tipos de comunicação, fluxos, suportes e afins, podem ser direcionados para a mesma causa organizacional.

Tendo isto em conta, vamos recorrer a modelos que subclassificam a comunicação das organizações em áreas com objetivos particulares. Van Riel (1997) e van Riel & Fombrun (2007) sugerem três grandes campos: administrativo, marketing e organizativo. A área da comunicação administrativa tem a função de gerir, liderar e planear, e também controlar as situações, transmitindo autoridade e incentivando os relacionamentos. A área de marketing ocupa-se com formas de comunicação que envolvem o público para venda, serviços e valorização da marca, o que inclui a prática da publicidade comercial. Por fim, a área organizativa envolve as relações de comunicação entre a organização, seus *stakeholders* e a sociedade, como fazem as Relações Públicas e a Publicidade Institucional, atividades que bem se relacionam com a teoria da Comunicação Organizacional (Mumby & Stohl, 1996). A diferença entre a área de marketing e a área organizativa reside no facto desta última área preocupar-se com perspetivas a longo prazo, com a construção de bons relacionamentos, e não com aspetos comerciais e de vendas.

Kunsch (2009b) sugere três grandes áreas similares: Comunicação Interna (que administra os processos comunicativos endógenos), Comunicação Institucional (com objetivo de consolidar a imagem da marca e tratar da relação com o público) e Comunicação Mercadológica (que reúne ações para venda, negócio, mercado). A integração estratégica destes processos comunicativos forma o “mix de comunicação integrada”, conforme a Figura 4 ilustra:

**Figura 4 – Comunicação Organizacional Integrada**



Fonte: adaptado de Kunsch (2009b)

Quem primeiro propôs que se integrassem os instrumentos e os canais de comunicação dentro das organizações foi a teoria do Marketing, que tem uma natureza estratégica intrínseca, objetivando administrar as impressões que os públicos receberiam sobre a marca e tornar o processo lucrativo (van Riel, 1997; van Riel & Fombrun, 2007). O *mix* de marketing clássico reunia as variáveis administrativas dos “4Ps”<sup>10</sup>: produto, preço, promoção (ou comunicação), praça (ou distribuição) (Kotler, 2000; White, 2000). A partir dos anos 1980 e 1990 emergiu o conceito de *Comunicação Integrada de Marketing – CIM*<sup>11</sup>, que propõe que todas ações e atividades de comunicação das organizações (como estas da Figura 4) sejam planeadas em

<sup>10</sup> Jerome McCarthy propôs pela primeira vez os 4Ps na década de 1960 (Yazane & Markus, 2009). Mais sobre marketing no capítulo 3 - *Publicidade*, subcapítulo 3.1.1 *Dimensão do Marketing*.

<sup>11</sup> Do inglês: *integrated marketing communication (IMC)*.



articulação para compartilharem a mesma estratégia. Vários estudos no âmbito mercadológico têm destacado a *CIM* como principal estratégia de comunicação a ser seguida pelas organizações (Keller, 1993; Ratnatuga & Ewing, 2005; Reid, 2005; Naik, 2007; Ogden 2008).

Percebe-se que a integração das ações que envolvem a prática da comunicação permite que os esforços sejam direcionados para a mesma causa organizacional e reúnam significados favoráveis à organização junto aos públicos. Essas últimas ideias reforçam que a comunicação é formada por uma rede de complexidade que engloba os fenômenos e os relacionamentos próprios da organização. Assim, a comunicação pode influenciar a construção de sentido social, tendo um papel maior do que instrumental.

Nos modelos de van Riel (1997), van Riel & Fombrun (2007) e Kunsch (2009b), chamamos atenção para o facto de a atividade publicitária constar em dois quadrantes: organizativo/institucional e marketing/mercadológico. A primeira abordagem refere-se à publicidade institucional que objetiva transmitir uma imagem positiva da identidade da organização, além de fazer com que a marca crie relações seguras com os públicos. É este tipo de publicidade, relacionada com os valores organizacionais, com a qual trabalharemos ao longo desta pesquisa.<sup>12</sup> Já a publicidade mercadológica é a mensagem comercial, com fins de compra de produto, embora também possa (e deva) passar uma imagem determinada da organização, em consonância com as características identitárias.

A comunicação publicitária tem esse cariz estratégico-organizacional, mas apresenta também uma dimensão social. Para compreender esse fenómeno, é preciso expandir a sua visão como técnica de comunicação de massa destinada apenas a fazer conhecer e vender um produto/serviço. Na verdade, a publicidade é um mecanismo de construção de significados que participa do desenvolvimento social, cultural e económico das populações, é um agente ativo e capaz de disseminar ideias em práticas sociais (Volli, 2003; Pereira & Verissimo, 2004; Tellis & Ambler, 2007). Ainda, a publicidade é uma manifestação cultural (White, 2000; Maza, 2007; Requero & Lopez, 2007). Convivemos com uma publicidade que veicula valores e sugere opções comerciais e comportamentais, contribuindo para a construção da realidade social.

---

<sup>12</sup> Ao enquadrar a publicidade institucional no contexto da comunicação organizacional, fica mais claro que não faz sentido traçar uma linha fixa de divisão entre comunicação interna e comunicação externa, pois a publicidade da marca reforça a identidade corporativa perante variados públicos, interno e externos, e para todos *stakeholders*.

Por algum tempo, acreditava-se que a comunicação institucional era função primordial das Relações Públicas, enquanto cabia para o campo da Publicidade a relação com o mercado, por meio de incentivo a vendas e geração de lucros. Como reforça Ruão (2008: 47):

De meados do século XIX até meados do século XX, a comunicação era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivo das Relações Públicas, que deveriam desenvolver ações com propósitos de construção de prestígio, particularmente junto da comunicação social. Trata-se de uma interpretação que se ia estabelecendo na academia pelas mãos das Ciências da Comunicação, ao criar programas de Relações Públicas como um ramo das escolas de Jornalismo.

Muitos dos conceitos que envolvem o atual planeamento estratégico da Comunicação Organizacional já eram estudados dentro da teoria de Relações Públicas, que tem sua gênese associada com a comunicação *para* a organização. Podemos esclarecer seus campos de atuação, citando que as Relações Públicas têm a função de estabelecer e manter o entendimento entre a organização, seus públicos e a sociedade, e a Publicidade tem a função de promover ideias, desejos ou orientações de comportamento com mensagens na mídia (Lampreia, 1983). Ambas atividades divulgam símbolos que influenciam na interação entre a organização e as diversas instâncias sociais e, por isso, podem trabalhar juntas para o crescimento organizacional.

Esses esforços de integração e de estratégia comunicativa têm como objetivo a formação da imagem da organização, como uma representação mental e simbólica que o público percebe. Essa imagem, relacionada a uma marca organizacional, conduz ao comportamento de compra, à orientação favorável, à reputação, ao *brand equity*, entre outros fenômenos importantes para o desenvolvimento da organização, que serão estudados em seguida, para entrarmos no Capítulo 3 sobre Publicidade com estes conceitos percebidos.

Aqui, ainda cabe fazer uma relação entre dois elementos do quadro de comunicação adaptado de Kunsch (2009b), mas que existem a partir do fluxo entre eles e resultam na imagem: publicidade institucional e identidade. O cruzamento entre estes fenômenos se dá no facto de a publicidade institucional atender aos traços de identidade da organização, promovendo uma imagem junto ao público. Se isso acontecer (pois não depende só da campanha publicitária), o público pode perceber uma imagem coerente da marca e positiva da organização.

## Sumário

Construímos uma apresentação de ideias com objetivo de mostrar como a comunicação publicitária emerge no plano organizacional, e qual é a relação com as questões de identidade e de imagem de marca que seguirão no próximo capítulo. A comunicação estratégica foi destacada por possibilitar que o processo de criação seja amparado em um contexto com fluxos de comunicação fortalecidos e práticas sociais comprometidas. Para os próximos capítulos, o estudo da linguagem (que inclui imagens) e dos discursos nos será importante para perceber esse processo.

Para finalizar, deixamos registado que seguiremos os estudos que suportam que a comunicação não só reflete, mas constrói e reconstrói a realidade da organização. Vamos considerar a organização como uma coletividade social, partilhadora de símbolos, na qual a comunicação é essencial para sua existência (Taylor, 1993; Deetz, 2001). Também consideramos a organização como um organismo, em que as questões de identidade e de imagem passam pelo estudo da Psicologia e da Estratégia (Morgan, 1996; van Riel, 1997; van Riel & Fombrun, 2007).



## CAPÍTULO 2: MARCA, IDENTIDADE E IMAGEM

- 2.1 Marca: um fenómeno em evolução
  - 2.1.1 Entendimentos contemporâneos sobre a marca
  - 2.1.2 Segmentação de marcas
  - 2.1.3 Processo de criação de marca
- 2.2 Identidade de marca
  - 2.2.1 Modelos de estrutura de identidade
  - 2.2.2 Transmissão da identidade para imagem
- 2.3 Imagem de marca
  - 2.3.1 Contributo da Teoria da Representação Social
  - 2.3.2 Pesquisa de Imagem de Marca
- 2.4 Valor de marca (*brand equity*) e fidelidade
- 2.5 Posicionamento, reputação e notoriedade
- 2.6 O Futuro das marcas
  - 2.6.1 A interatividade e os desafios virtuais
  - 2.6.2 Globalização das marcas
  - 2.6.3 Críticas sociais às marcas

Meu blusão traz lembrete de bebida  
 Que jamais pus na boca, nessa vida,  
 Em minha camiseta, a marca de cigarro  
 Que não fumo, até hoje não fumei.

Minhas meias falam de produtos  
 Que nunca experimentei  
 Mas são comunicados a meus pés.

Meu tênis é proclama colorido  
 De alguma coisa não provada  
 Por este provador de longa idade.

(...) Costume, hábito, permência,  
 Indispensabilidade,  
 E fazem de mim homem-anúncio itinerante,  
 Escravo da matéria anunciada.

Estou, estou na moda.  
 É duro andar na moda, ainda que a moda.  
 Seja negar minha identidade,  
 Trocá-la por mil, açambarcando  
 Todas as marcas registadas,  
 Todos os logotipos do mercado.

(...) Não sou - vê lá - anúncio contratado,  
 Eu é que mimosamente pago.  
 Para anunciar, para vender  
 Em bares festas praias pérgulas piscinas,

E bem à vista exibo esta etiqueta  
Global no corpo que desiste  
De ser veste e sandália de uma essência  
Tão viva, independente,  
Que moda ou suborno algum a compromete.

Carlos Drummond de Andrade, trechos de “Eu, Etiqueta”

A marca é a cara da organização. É pela marca que a organização é reconhecida pelo público e passa a fazer parte do seu dia-a-dia. Este símbolo da sociedade pós-industrial agrupa pessoas diferentes em torno do mesmo objetivo comercial. É a marca que *vende* uma imagem, que, simbolicamente, é *comprada* pela mente do receptor. Dessa maneira, a marca “confere uma exclusividade provisória e recompensa o seu comportamento de tomada de risco” (Kapferer, 1994: 15).

A organização e a marca têm entendimentos que se entrecruzam e se sobrepõem, com compreensões similares, mas com alguns aspectos bem definidos. A marca é criada para representar uma organização, e ambas, a organização e a marca, têm uma identidade que, dada a particularidade de cada realidade, podem ser similares ou não. Algumas marcas ganham vida para além da organização, incorporam novos traços de personalidade e constituem outra reputação, mas ainda existe uma simbiose entre a organização e a marca.

Nesta área de estudo, não existe uma nomenclatura oficial, pelo que os autores costumam explicar qual tipologia adotam. Seguiremos as indicações de Kapferer (1994: 62), que explica que a identidade organizacional transfere valores para a identidade da marca quando a cria, embora essa relação possa inverter-se depois que a marca ganha mais notoriedade. Então, optamos pela teoria que se estruturou em torno da *marca organizacional*, mas cabe ressaltar que muitos dos conceitos relacionados podem ser estendidos para perceber a identidade e a imagem da própria organização. Como o nosso posterior estudo de caso trata-se de uma marca que é emblema da organização (pois algumas vezes a marca refere-se ao produto ofertado e não à organização), esta opção adotada é pertinente.

Assim, temos como objetivo mergulhar nesse campo simbólico que constitui o universo das marcas, fazer uma revisão da literatura do assunto e costurar as aproximações entre os

temas identidade, imagem e comunicação publicitária, numa lógica de partilha de valores sobre a marca organizacional. Trabalhamos com o conceito de valores, durante toda a pesquisa, como eixos simbólicos de conduta organizacional, como modos de atuação que são aceitos internamente e são colocados em prática nos vários âmbitos de relacionamentos que existem no cotidiano da organização (Tajada, 1994). Alguns exemplos de valores ao nível organizacional podem ser: comprometimento, honestidade, solidariedade, responsabilidade (Vásquez, 2006). E um conjunto de valores forma “sistemas de valores” (Etienne *et al.*, 1997: 310), que são ideais coletivos num certo grupo social, indicando a sua forma de ver o mundo.

## **2.1 Marca: um fenómeno em evolução**

O nome *brand*, marca em inglês, deriva de *brandr*, como era chamada a ação de marcar o gado com ferro quente, deixando um símbolo para atestar a origem (Knapp, 2002). As antigas civilizações da região do Mediterrâneo fabricavam utensílios de barro e também a marcavam com algum símbolo que indicava procedência, muitas vezes com sua impressão digital ou com desenhos como peixe, estrela, cruz ou outras referências (Pinho, 1996). Algumas práticas eram comuns tanto no ocidente quanto no oriente, como pedreiros e artesãos assinalarem as suas peças com sinais que os identificassem (Lencastre, 2007) (ver Figura 5).

**Figura 5 – Peças da época romana do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa em Braga**



Fonte: fotos da autora, captadas no Museu. As primeiras representam marcas de oleiros em lucernas e a foto inferior é um pedaço da canalização da antiga Casa dos Carvalheiras (Braga) em que está escrito o nome do produtor<sup>13</sup>.

Quando surgiram os primeiros estabelecimentos comerciais, esses colocavam cartazes e gravuras para indicar a disponibilidade do produto. Como o comércio era em escala local, essas primeiras marcas também não comunicavam para grandes distâncias. Algumas das primeiras marcas a cruzarem maiores extensões geográficas foram as marcas distintivas de reinos e governos, a exemplo da flor-de-lis da França e da águia do Império Austro-Húngaro (Maza, 2007; Clifton & Simmons, 2010).

A partir da Idade Média, ficou mais claro que o uso de marcas para os produtos indicava um sistema de controlo de quantidade e de qualidade de produção, o que Pinho (1996: 12) chama de “sentido prático” para as *trademarks* (marcas de comércio). O sentido comercial da marca veio no Século XI, com uma sociedade marcada pela divisão de trabalho e com atividades comerciais feitas à distância. Como o produtor não vendia diretamente ao consumidor, a marca era uma ligação entre a origem e o destinatário, e fincava um contrato de qualidade. Nos séculos

<sup>13</sup> No Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa, Braga, também há diversos exemplares de moedas da época romana, em que é possível ver marcações de guerreiros como forma de divulgar as vitórias do império e marcações de perfis de imperadores e pessoas influentes como rudimentares propagandas políticas, segundo explicação da funcionária do Museu, Margarida Lima.



XVII e XVIII, ficou mais compreensível a expansão do uso de marcas com peças de porcelana, tapeçaria e mobílias que queriam indicar qualidade de fabricação, principalmente em França e na Bélgica (Clifton & Simmons, 2010). Em consequência, apareciam normas que tentavam controlar a utilização verdadeira das marcas, para estabelecer confiança na produção e na entrega.

Ruão (2006) investigou que as primeiras leis sobre o uso das marcas remontam do século XIX e tinham objetivo de proteger os interesses dos produtores comerciais, distinguindo a marca dos concorrentes e garantindo alguma qualidade. Essa “visão clássica” sobre a marca (Ruão, 2006: 23) a compreendia como um símbolo de distinção do produto. A essa função identificadora foram acrescentados valores consequentes das evoluções sociais e de tecnologia e comunicação no Século XX. A marcação do produto foi um fator de diferenciação e de garantia de fabricação, em contextos comercial (para compra) e legal (direito de propriedade). O sentido semiológico da marca veio mais tarde, quando os signos passaram a fazer diferença no processo de seleção do consumidor, que escolhia o produto pelo nome ou pelo símbolo que já tinha significado no seu contexto social (Knapp, 2002).

As inovações advindas da Revolução Industrial proporcionaram produções em maior escala e a expansão da distribuição de produtos. Não tardou para que cartazes publicitários passassem a expor as marcas que estavam sendo oferecidas para o público<sup>14</sup>. Apesar da crise financeira decorrente da Grande Depressão de 1929, que obrigou muitas empresas a replanearem seus objetivos de produção e de lucro, as marcas não deixaram de ser referência de qualidade. As marcas foram ainda mais impulsionadas ao mercado depois da Segunda Guerra Mundial, com a chegada de novos produtos e com a revolução dos sistemas de comunicação em massa (Maza, 2007; Lencastre, 2007).

Concordamos com Kapferer (1994: 8), ao afirmar que a marca contemporânea “promete uma estabilidade dos atributos e dos princípios diretores” em meio a tantas informações recebidas. Então, além dos papéis funcionais de identificar e garantir a qualidade, a marca também estabiliza uma promessa. E essa promessa é uma moeda de troca internacional.

---

<sup>14</sup> No capítulo 3, sobre Publicidade, explica-se melhor esse percurso publicitário.

Podemos exemplificar essa moeda ao recordar marcas estabilizadas em vários países como *Kodak, Lacoste, McDonalds*.

A partir de uma linguagem gráfica que representa a organização ou seus produtos, os valores que a marca emite proporcionam uma dimensão de análise simbólica, na medida em que os sinais divulgados constroem uma percepção<sup>15</sup> no imaginário do público.

### **2.1.1 Entendimentos contemporâneos sobre a marca**

Sob ponto de vista descritivo, a marca é formulada pela *American Marketing Association (AMA)* como: "nome, *design*, símbolo ou qualquer outro recurso que identifica produtos ou serviços perante os concorrentes"<sup>16</sup>. No âmbito português, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) define marca como "um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas"<sup>17</sup>, permitindo que sejam registadas marcas nominativas, figurativas, sonoras, multidimensionais (como embalagens) e *slogans*, de forma a proteger direitos autorais e atuações de marca no âmbito jurídico. A esses entendimentos físicos, podemos acrescentar algumas dimensões de interpretação, advindas da complexidade da existência da marca no meio social, como um fenómeno que interage com os indivíduos.

Aaker (1996: 95) chama atenção para essa possibilidade de visões diferentes sobre a marca: (1) a marca relacionada com seu produto, com uma finalidade; (2) a marca como representação da organização; (3) a marca como cultura organizacional; (4) a marca como um ser, orgânico, com personalidade; (5) por fim, a marca como símbolo, uma construção visual. Essas dimensões coexistem e ajudam a perceber a marca como uma construção tangível, mas que também se expressa conforme sua personalidade e constrói relacionamentos, como uma pessoa.

---

<sup>15</sup> Falamos em percepção, durante a extensão da pesquisa, como o processo de selecionar e interpretar informações que resulta numa imagem de mundo (Kotler *et al.* 2010).

<sup>16</sup> Site *American Marketing Association (AMA)*, disponível em «[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)».

<sup>17</sup> Site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), disponível em «[www.marcaspatentes.pt](http://www.marcaspatentes.pt)».

Chaves (2005) aponta para duas possibilidades de marca no contexto organizacional: a marca objeto, como um ícone, uma representação visual; e marca representação, como uma percepção simbólica, a partir de um processo de significação. Concebemos que ambas as leituras não são desassociadas, mas é sobre a segunda perspectiva, que considera a representação coletiva por meio de construções psíquicas, que vamos nos debruçar primeiro.

Acrescentamos, ainda, uma perspectiva mercadológica e de poder na esfera social, relacionada com os valores financeiros que o conjunto de atributos físicos e simbólicos da marca proporciona. Com a evolução das atividades comerciais, foi-se percebendo que as marcas poderiam ter um valor económico simbólico nas práticas sociais, que há valor em jogo (Brochand *et al.*, 1999; Aaker & Joachimsthaler, 2007). Hoje, considera-se que as marcas reorganizam fluxos financeiros, além de orientarem valores para a sociedade<sup>18</sup>. A reponsabilidade da marca ultrapassa os bens tangíveis da organização que a rege, dependendo de quanto o consumidor se lembra da marca, qual a qualidade percebida e quais as associações que são possíveis de fazer com o anunciante.

Destacamos, então, uma abordagem moderna sobre as marcas, que admite a sua função clássica de distinção de produtos, mas confere às marcas a possibilidade de agregar um conjunto de valores para a sociedade, e características intangíveis para a organização. Essa interpretação mais dinâmica e simbólica do que funcional sobre a marca urge como uma visão realista, em contraposição à visão idealista sobre a mesma (Grassi, 1999; Ruão, 2006), conforme dispomos na Tabela 5:

**Tabela 5 - visão idealista e visão realista sobre marcas**

<b>Visão idealista</b>	<b>Visão realista</b>
Com influência da teoria do Marketing, a marca tem seu valor atrelado à promessa de venda e à capacidade de construir símbolos na consciência do consumidor.	Emergente a partir dos anos 1980, vê a marca como uma entidade com personalidade e identidade, em uma perspectiva mais orgânica, em que o produto e a marca não estão desassociados e criam relacionamentos na sociedade.

Fonte: adaptado de Grassi (1999)

<sup>18</sup> Mais sobre essa questão no Subcapítulo 2.4 *Valor de marca (Brand Equity)*.

Assim, vemos a visão realista aproximada ao contexto das ideias que expomos sobre a Comunicação Organizacional, com uma abrangência holística e formadora de significados pela sua existência auto-expressiva.

Kapferer (1994: 9) observa que muitos livros de Marketing tratam a marca de maneira tática e com ciclo de vida temporal. Acreditamos que seja preciso gerir a marca de maneira estratégica, e as ideias do Marketing auxiliam nesse processo, mas a nossa abordagem não se limita a ser instrumental, reativa e limitada. É possível um planejamento a ser vivenciado pelos envolvidos com a marca, uma forma de pensá-la não hierárquica, mas como uma realidade organizacional participativa.

Balmer & Greyser (2004) concordam que a definição de marca apenas como indicação da oferta do produto está ultrapassada; o conceito estabelecido nas últimas décadas refere-se ao conjunto de valores simbólicos que são acrescentados à oferta. A marca existe num tempo e espaço maiores, pois enquanto os produtos existem na fábrica e nas lojas, os valores de marca existem nas mentes. Ademais, Balmer & Greyser (2004) propõem um conceito “emergente” (2004: 246) em que a marca não é forçadamente arquitetada para transmitir esses valores, isto é, esses valores são vivenciados dentro da organização, são genuínos, são essenciais nas práticas dos indivíduos e na cultura organizacional.

Como reflexo, fora da organização, a marca também é vivenciada, pois como sustentam Meneghel & Perez (2011: 2):

A pós-modernidade exige das marcas um novo papel, onde o objetivo é fazer parte da vida das pessoas, visitando seu mundo, compreendendo seus desejos, suas necessidades e ansiedades e servindo até mesmo como instrumento de manifestação da identidade.

Esta tendência está relacionada com o preenchimento pessoal que a marca pode assumir no rol de expectativas pessoais e sociais da vida contemporânea, numa perspectiva em que o consumo é visto como uma forma de prazer e de felicidade<sup>19</sup> (Lipovetsky, 1989; Bauman, 2007).

No quadro teórico sobre Comunicação Organizacional, referimos propostas sobre a estratégia e a gestão participativa. Relacionado a isto, alguns recentes estudos sobre marcas

---

<sup>19</sup> Essa discussão terá espaço no subcapítulo 3.2.1 *Publicidade na Sociedade do Consumo*.

propõem uma co-criação entre as organizações e os indivíduos, evidenciando o dinamismo da estrutura da marca, apoiando-se em uma construção participativa sobre os símbolos e os significados (Balmer & Greyser, 2004; Kotler *et al.* 2010; Smith, 2010; Meneghel & Perez, 2011). Essa partilha reforça os laços de identificação e aproxima os relacionamentos baseados em confiança.

Assim, podemos ver a marca como um princípio organizador, o que para Smith (2010: 99) "requer que os líderes tenham uma visão holística da marca que transcenda a função de marketing e que seja mote para toda organização". Isto é, essa visão precisa coexistir nos departamentos e direções, ou seja, todos os envolvidos precisariam assumir a identidade da marca e desempenhar os valores prometidos, estimulando o vivenciamento da mesma.

### **2.1.2 Segmentação de marcas**

Algumas marcas desenvolvem extensões dos seus nomes e da sua cultura com objetivo de atender a demandas diferentes, e para responder aos desafios contemporâneos consequentes da globalização. O nosso estudo empírico vai se centrar (na parte II da Tese) na marca principal da organização, mas serão citadas algumas submarcas que evoluíram da primeira.

Para fazermos um quadro teórico de referência, citamos uma divisão clássica em três categorias: marca institucional, marca *umbrella* e marca-produto (Brochand *et al.*, 1999: 168-170). A marca institucional é a que representa a razão social da organização, a exemplo da *Knorr*. A marca *umbrella* possui categorias de produtos diferentes entre si, como a *Mitsubishi*, que gere uma variedade de categorias de produtos. Já a marca-produto é aquela que seus produtos correspondem a posicionamentos únicos e, às vezes, até a marcas únicas, tendo uma complexa rede de divisões. Podemos exemplificar com a *Procter&Gamble*, que administra mais de 80 marcas no mercado, e a *Unicer*, que gere marcas de bebidas, refrigerantes e águas em Portugal. Kapferer (1994) considera que a marca-produto é ilustrada a partir da equação: uma marca = um produto = uma promessa = um posicionamento.

Essa categorização não é única, pois podemos encontrar na sociedade diversos tipos de marcas e classificá-las consoante a sua performance ou enquadramentos no cotidiano familiar. Há marcas que identificam o distribuidor, como as marcas de supermercados *Continente*, *Pingo Doce*, *Carrefour*, popularmente chamadas de “marcas brancas”. Também há marcas que existem para identificar o estilo de uma personalidade, como *Yves Saint Laurent*.

Algumas associações de valores podem ser transmitidas simbolicamente com a segmentação de marcas. Aaker & Joachimsthaler (2007: 105-116) definem que há marcas endossadas, marcas endossantes e submarcas. As marcas endossadas são aquelas que transferem sua credibilidade e sua confiança às marcas endossantes, como por exemplo o chocolate *Kit Kat*, comprado pela *Nestlé*. Nesse caso, foi indexada a qualidade da organização *Nestlé*, que é a marca endossada, ao produto. Na família de produtos *McDonalds*, por exemplo, a marca endossada empresta alguns elementos de identidade para seus produtos, mas esses têm alguma independência para gerar suas próprias associações: *McKids*, *McNuggets*, *Big Mac*, etc.

Nesse contexto, as submarcas são extensoras da marca principal, também chamadas de marca-mãe, marca-mestra ou marca guarda-chuva (Kapferer, 1994; Aaker, 1996). As submarcas acrescentam associações e mostram os seus próprios benefícios, desenvolvendo uma personalidade própria, embora ainda relacionada com a personalidade da marca principal (Aaker & Joachimsthaler, 2007: 116).

Assim, vemos que a segmentação de marcas pode fornecer identificações que atendam aos desejos de públicos específicos. Nesse contexto, tanto a marca-mãe como a submarca podem agregar benefícios, a primeira com o reforço das suas características identitárias e a segunda com a possibilidade de entrar no mercado com uma indicação de confiança.

### 2.1.3 Processo de criação de marca

Ao passo em que as marcas foram tomando lugar de destaque na sociedade, novas maneiras de criá-las e gerenciá-las foram sendo implementadas nas organizações. O processo prático de construção e manutenção da marca é chamado de *branding*, que visa seguir estratégias para o fortalecimento da marca no mercado (van Riel & Fombrun, 2007). Caso haja uma mudança de estrutura de marca, de nicho ou de posicionamento, ou mesmo uma mudança visual, convencionou-se chamar de *rebranding*.

Entretanto, os estudos de *branding*, que ganharam destaque a partir da década de 1990, preocupam-se, sobretudo, com a identidade visual da organização, no âmbito do *design* gráfico (Olins, 2005). Algumas teorias já propõem uma visão holística, que envolva a identidade comportamental e a personalidade da marca (Ries & Ries, 2004), mas muitas agências circunscritas na prática do mercado de trabalho voltam-se apenas para a esfera da representação visual.

Aaker & Joachimsthaler (2007: 19) propõem um *branding* pós-moderno, que parte de um “modelo de liderança de marca”. Esse modelo substitui o modelo clássico de gestão de marcas, abandona a estrutura de marca simples para adotar uma arquitetura planeada e complexa, em que não são medidos resultados a curto prazo, mas sim o valor da marca - *brand equity*<sup>20</sup> (Aaker & Biel, 1993). Uma das particularidades desse modelo é o escopo geográfico, em que é sugerido que se saia de um único país para uma perspectiva global. Já o foco da comunicação, antes no cliente, agora é voltado para dentro e fora da organização, preocupando-se com colaboradores, consumidores e todos os *stakeholders*.

Sob ponto de vista da Comunicação Organizacional, Aaker & Joachimsthaler (2007) apontam direções semelhantes às que acusamos no primeiro capítulo, sugerindo que, no processo de criação de marca, os objetivos não sejam táticos e reativos, mas sejam estratégicos e visionários. É preciso, segundo os autores, que a organização incentive uma cultura que se importe com a marca, que tenha orgulho desta, desde o começo.

No atual mercado, contemporâneo e globalizado, diversos autores sustentam que a marca tenha seu impulso na identidade da marca, e não em preços e vendas. Assim, uma

---

<sup>20</sup> Subcapítulo 2.4 Valor de marca (*Brand Equity*).

marca que tenha uma identidade clara teria vantagem competitiva, refletiria a estratégia da empresa e se faria entender pelos públicos (Kapferer, 1994; White, 2000, Aaker & Joachimsthaler, 2007; Kotler *et al.*, 2010). Aaker & Joachimsthaler (2007: 20) chamam essa perspectiva de “paradigma em evolução”, pois acreditam que é uma atual tendência expandir o foco da marca, da dimensão limitada para abrangente.

Concordamos com os autores supracitados sobre a marca organizacional transmitir um universo simbólico, transparecendo suas características identitárias. Mas o que o público recebe é percebido consoante o seu contexto interpretativo, formando uma imagem única. Assim, aprofundarmos as questões de identidade e imagem é imprescindível para o entendimento do recebimento da marca e, mais tarde, para perceber o papel da comunicação publicitária neste processo.

## **2.2 Identidade de marca**

A princípio, os estudos sobre comunicação da marca tratavam somente do conceito de imagem, que emergiu dos estudos de Marketing e de comunicação de empresa, como o produto da comunicação com o público. Depois, percebeu-se que as opiniões e os relacionamentos internos também influenciavam na existência do que se convencionava ser a organização. Então, começou-se a esboçar conceitos sobre identidade em simultaneidade com a representação da imagem nas organizações (Aaker & Joachimsthaler, 2007).

As reflexões sobre a identidade organizacional seguem perspectivas funcionalistas, interpretativas ou pós-modernas<sup>21</sup> (Gioia *et al.*, 2000). A primeira vê a identidade como um fenômeno social a ser observado e medido dentro da organização, já o ponto de vista interpretativo dá importância para os significados e símbolos construídos na realidade organizacional, e por fim, a perspectiva pós-moderna percebe como se desenvolve a identidade por meio de relações e de discursos. Acreditamos que cada abordagem tem suas vantagens específicas e podemos utilizá-las em conjunto para proporcionar mais pistas sobre o cenário de comunicação organizacional.

---

<sup>21</sup> As bases para essas perspectivas já foram discutidas no subcapítulo *1.2 Contextos de compreensão entre a Comunicação e a Organização*.



Van Riel & Fombrun (2007) propõem três abordagens principais para estudar o conceito de identidade: (1) explorar o conjunto de elementos visuais, identificadas pelo *design*, (2) debruçar-se sobre os valores e a cultura que manifesta comportamentos partilhados internamente, e (3) explorar o processo de mensagens e comunicação que emite a identidade. Vamos conjugar essas dimensões de reflexão, a partir da dimensão estrutural da identidade da marca, para atingir o processo de formação da imagem.

Cabe, ainda, diferenciar a identidade da marca organizacional do que se denomina identidade visual, termo que delimita o conjunto de características da organização que se podem ver e ler, normalmente relacionados ao *design* (Balmer & Greyser, 2004; Clifton & Simmons, 2010). A identidade visual reúne componentes gráficos como nome, logotipo, símbolos, cores, tipos de letras, embalagens, rótulos e *slogan* (Margulies, 2004; Lencastre, 2007)<sup>22</sup>.

Em alguns estudos, mais relacionados com a estratégia, os componentes da identidade visual formam o *identity mix* (Keller, 1993; Lencastre, 2007; Perez, 2009). Esse conjunto gráfico (e também verbal, na forma de pronunciar nome e lema e de escolher estilo narrativo) ajuda a gerar uma ideia de uniformidade para a marca. Entretanto, esses componentes mais “físicos” devem ser desenvolvidos em coerência com os atributos “psicológicos” da identidade da marca, respeitando a sua personalidade.

São muitas as definições existentes em torno do conceito de identidade, e percebemos que alguns estudos concebem que há várias identidades coexistindo dentro de uma organização (Pratt & Foreman, 2000; Balmer & Greyser, 2004) e outros defendem que pode existir uma só identidade organizacional, mas é resultado da união de diferentes perceções (Gioia *et al.*, 2000; Albert & Whetten, 2004). Na verdade, a diferença entre ambas as compreensões é sutil. As teorias entendem que a identidade é praticada por atores sociais com perceções próprias, e que essas visões constroem e reconstroem significados dentro do ambiente organizacional (Almeida, 2009).

Neste trabalho, identificamos a identidade como um fenómeno que nasce dentro da organização, e por isso é um conjunto vivido e praticado internamente. Concordamos com Aaker

---

<sup>22</sup> Margulie foi o responsável por divulgar a ideia de “identidade visual” relacionada aos elementos visuais de *design* da marca, na década de 1950, segundo Olins (2005: 216). A expressão “identidade visual” é, por vezes, chamada de “identidade institucional” nas traduções.

(1996), que define que a identidade da marca é caracterizada pelo que a organização quer que sua marca signifique para os envolvidos, para o público, para a sociedade. Mas esse compartilhamento de ideias não é apenas uma informação hierárquica, vinda dos "superiores", e sim, praticada pelos colaboradores.

Essa partilha de valores evoca uma promessa, que esclarece a proposta da organização, que oferece benefícios funcionais ou emocionais. Kapferer (1994: 31) defende essa proposta, e acrescenta que a identidade “é o que permite à organização ou uma parte da organização ter o sentimento de existir enquanto *ser* coerente e específico, que assume a sua história e tendo o seu lugar em relação aos outros”.

A perspetiva da organização como um ser, que descrevemos no capítulo anterior, dá sentido ao entendimento da identidade, que sob uma dimensão psicossociológica, também alimenta a ideia da personalidade de marca a interagir com os indivíduos e instituições. Esta personalidade refere-se ao conjunto de características humanas que podem ser associadas à marca, como características demográficas, estilos de vida, opiniões, comportamentos (Dobni & Zinkhan, 1990; de Chernatony, 1999; Stern *et al.*, 2001; Vásquez, 2006; Meneghel & Perez, 2011).

Vásquez (2006: 224) sustenta que o mais importante da personalidade de marca é o facto de ser “distintiva e duradoura” através dos anos, criando vínculos e relacionamentos. Meneghel & Perez (2011: 9) afirmam que a expressão da personalidade é possível por meio de metáforas, o que destaca a perspetiva que referimos sobre o discurso como intermediador da construção de significados, dimensão que logo voltaremos a cruzar.

Ainda na perspetiva psicológica, como um ser, com personalidade e capacidade de interagir, a marca proporciona reações emocionais. Essa relação humanizada é capaz de criar relacionamentos com base em paixão, ou no sentido oposto, em decepções (Lindstrom, 2007). A humanização da marca é realçada por meio de características sensoriais e emocionais de interação, que evocam aspetos da personalidade humana. É possível observá-la a partir da comunicação de marca, com os discursos e *slogans* que apelam à participação da marca orgânica na vida do público (Meneghel & Perez, 2011).

De volta à questão da personalidade de marca, de Chernatony (1999) acredita que, no processo de construção da identidade, a personalidade e o posicionamento são os fornecedores da base estrutural. Veremos no próximo subcapítulo, que o posicionamento está mais relacionado com o âmbito mercadológico, mas acreditamos na dinâmica entre a dimensão estratégica do mercado e a dimensão simbólica das interações com o meio ambiente.

Embora a identidade nasça dentro das organizações, implica esforços de outros seres, indivíduos com suas próprias razões de existências. Por esse motivo, Perez (2009) explica que a identidade da organização não é homogênea, pois é produto de uma negociação entre várias leituras dos setores internos. Para mais esclarecimentos sobre a constituição identitária, Perez (2009: 201) refere que a identidade organizacional:

é construída pelas expressividades marcárias e por uma série de outros elementos signícos, como a arquitetura da corporação, além de outros elementos bem menos controláveis, como a relação dos colaboradores com a comunidade, os investimentos em meio ambiente, cultura, educação, esportes, *etc.*

Um dos indicadores que ajuda a formar a identidade organizacional é o discurso. Para lasbeck (2009: 9), “a identidade se constrói, se mantém e se destrói a partir da produção dos discursos institucionais e à vista das imagens produzidas por esses discursos na mente de quem os recebe”. Essa natureza comunicativa da identidade nasceria da troca simbólica da organização com o ambiente externo.

A perspectiva do discurso enfatiza que as formas discursivas constroem e reconstroem valores que dão vida à identidade organizacional, e é neste cenário estimulado e vivenciado pelos valores, que os indivíduos se reconhecem e estabelecem laços e sentimentos de pertença. Essa visão norteia os estudos da Escola de Montreal (Taylor, 1993), como referimos no primeiro capítulo, a tentar pensar na identidade como resultado de interações discursivas construídas e praticadas na realidade organizacional. O discurso na formação da identidade e do conceito de marca é uma visão do fornecimento de sentido estruturado e interpretável. Semprini (1995: 47) sustenta que a marca é uma construção conjunta de discursos "que mantém entre si todos os sujeitos (individuais ou coletivos) que participam da sua gênese".

Alguns estudos reforçam a importância de diretrizes discursivas bem definidas a partir da visão, da missão e dos valores da organização. Para Tajada (1994), as diretrizes são as

políticas estabelecidas para alcançar os objetivos, enquanto os valores são as crenças que estruturam a base moral compartilhada internamente. Já Vásquez (2006) explica que a missão justifica a existência da organização, enquanto a visão mostra aonde a mesma quer chegar, por isso, a missão é a base para a visão. Sobre valores, Thompson (2010: 89) completa que: “sustentam todas as ações tomadas relativamente à marca e à percepção da mesma entre diferentes partes interessadas”.

Esse conjunto de características simbólicas e comportamentais ampara as práticas sociais e as dinâmicas de vivências da organização. Já o nome, o subnome, a frase de efeito e outros elementos do sistema de nomenclatura fazem uma orientação prática para explicar a finalidade do negócio.

Para fazer uma relação com o subcapítulo *2.1.2 Segmentação de marcas*, indicamos que as organizações que mantêm o mesmo nome e cultura para a sua marca, ou optam por submarcas da mesma família, são mais propensas a evocar a uniformidade entre os valores (Aaker & Joachimsthaler, 2007). Na teoria da identidade de marca, já há tipologias para enquadrar essa complexidade. Arranz (1997) e Olins (2005) explicam que há a identidade monolítica, a identidade por marcas e a identidade agrupada. A identidade monolítica<sup>23</sup> desenvolve-se em organizações que utilizam apenas o mesmo nome para sua marca e apostam na uniformização do sistema visual. A identidade por marcas opera por monomarcas ou multimarcas, mas que não têm ligações entre si e com a organização, como ao exemplo de produtos para segmentos e nichos de públicos diferentes, e marcas com posicionamentos distintos. A identidade agrupada é o conjunto que agrupa diferentes objetivos comerciais, mas mantém a unidade de valores identitários, fáceis de perceber pelo público, relacionando a reputação associada ao mesmo estilo de gestão.

Como relatamos no começo do capítulo, estamos no âmbito do estudo da identidade da marca organizacional, que representa a organização (Kapferer, 1994). Os estudos sobre identidade da marca apontam para níveis de organização dos valores que formariam a estrutura da identidade. Esses esquemas elaboram uma classificação hierárquica de composição da marca. Destacamos três modelos estruturais que se desenvolveram na década de 1990 e

---

<sup>23</sup> A marca monolítica já era descrita na década de 1970 por Olins (2005).

continuam sendo utilizados como base para variados estudos posteriores: Kapferer (1994), Semprini (1995) e Aaker (1996).

### 2.2.1 Modelos de estrutura de identidade

Começaremos com aproximações entre os modelos de Semprini (1995) e Aaker (1996), pois a direção apontada é analiticamente similar, apesar das influências diferentes: Semprini (1995) desenvolve seus estudos a partir de simbolismos semióticos (com influência de Eco, 1973) e Aaker (1996) reforça os pragmatismos da teoria do Marketing.

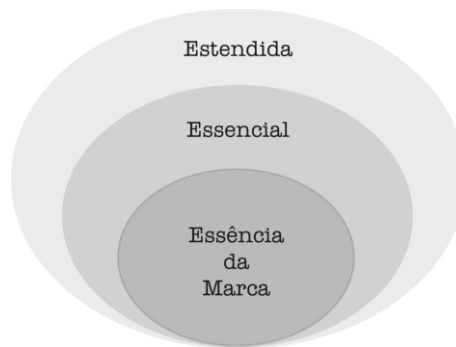
Semprini (1995) propõe que a identidade é construída pelos níveis narrativo, discursivo e axiológico, conforme a Tabela 6:

**Tabela 6 – Níveis da estrutura da identidade**

<b>Nível</b>	<b>Camada</b>	
<b>Nível discursivo</b>	<b>Camada Superficial</b>	Nível em que os valores básicos da identidade da marca são enriquecidos por indivíduos, personagens, objetos, sentimentos e outros elementos de contexto que vão permitir sua diferenciação.
<b>Nível narrativo</b>	<b>Camada intermediária</b>	Nível em que os valores adotam uma forma mais estruturada para serem relatados. Forma-se uma "gramática narrativa", que permite que os valores sejam organizados e dinamizados em relação à sociedade.
<b>Nível axiológico</b>	<b>Camada profunda</b>	Nível em que constam os valores que fundamentam a identidade da marca, fornecendo símbolos consistentes. É o núcleo que assegura os significados a longo prazo.

Fonte: adaptado de Semprini (1995: 80-87)

Vemos que o conjunto de características que podem constituir a identidade da marca, relacionados a atributos físicos e emocionais, nem sempre figuram em toda existência e níveis da marca. Essa ideia é corroborada por outros estudos, e tem um fundo similar à proposta de Aaker (1996), conforme a Figura 6:

**Figura 6 - Camadas da identidade de Marca**

Fonte: adaptado de Aaker & Joachimsthaler (2007: 51).

Aaker (1996) e Aaker & Joachimsthaler (2007) estabelecem que na identidade de marca organizacional há a identidade essencial, a identidade estendida e a essência de marca. A identidade essencial agrupa poucos elementos, mas continua a mesma quando a organização atua em mercados diferentes. A identidade estendida, como o nome diz, estende as características identitárias, agregando mais símbolos. A essência da marca esclarece de forma rápida qual a visão da marca, reconhecendo a alma da marca. A essência estaria no centro da identidade essencial e da identidade estendida. Neste modelo, é a essência que melhor diferencia a marca dos seus concorrentes, a partir dos valores mais enraizados na cultura organizacional.

Concordamos com o entendimento da identidade como um conjunto de associações, como uma personalidade, que tem atributos físicos, emocionais e de auto expressão (Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2007). Para que a identidade da marca organizacional seja transmitida desse modo dinâmico e “vivo”, é considerável evitar uma perspectiva limitada e crer que a marca só oferece benefícios funcionais, pois o público interage com a marca e cria relacionamentos tal como se fosse um indivíduo.

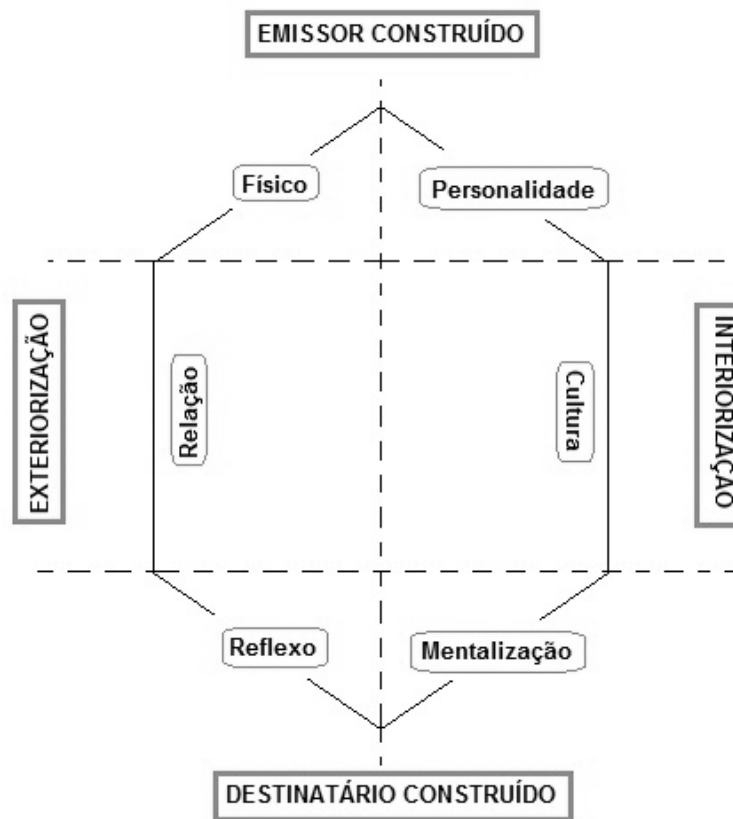
Como exemplo prático da dinâmica entre essas camadas de identidades, Aaker & Joachimsthaler (2007: 179) explicam que a identidade fundamental da marca *Adidas* se desenvolve pelas características de desempenho, equipamentos inovadores, participação ativa, superação de limites, emoção com conquista de metas e excitação de competição. Essas características devem ser levadas para todas suas atividades comunicativas e encorajadas em

todos os seus relacionamentos. Já sua identidade estendida engloba características mais amplas como produtos de qualidade e de confiança, ligação com atletas sérios, originalidade desde 1926, caráter despretensioso, competente e enérgico e apoio à união e companheirismo de equipa. São características importantes para a personalidade da marca, mas são mutáveis conforme o objetivo comunicacional.

Alguns estudos sugerem que a identidade se adapta às mudanças sociais, mas a essência da marca é nuclear e costuma ser a mesma. Da mesma maneira, há estudos que divergem sobre a identidade se alterar ou não ao longo do tempo. As correntes mais recentes, construtivistas, veem a identidade como um processo dinâmico em construção constante por meio de interações com as realidades (Beech & Huxham, 2003), e seguimos essa linha de pensamento que propõe ciclos flexíveis e contextuais.

A perspectiva de diferentes tipos de identidades é apontada por Balmer & Soenen (1999), indicando níveis mais profundos e estáticos que outros mais dinâmicos e flexíveis. A essência da marca comunica a identidade, reúne as aspirações organizacionais e se fundamenta em um benefício funcional ou emotivo (Aaker & Joachimsthaler, 2007).

A considerar essas perspectivas sobre a composição estrutural da identidade marca, Kapferer (1994: 38) propõe um modelo para perceber várias facetas existentes na arquitetura da identidade de marca, conforme a Figura 7 e a Tabela 7:

**Figura 7 - facetas da identidade da marca**

Fonte: adaptado de Kapferer (1994: 38)

**Tabela 7 – Facetas da identidade da marca**

A marca como:

<b>1</b>	identificação física da oferta
<b>2</b>	personalidade com caráter e atributos psicológicos
<b>3</b>	universo cultural com um sistema de valores e de inspirações
<b>4</b>	representante do clima de relação, com trocas entre pessoas e organizações
<b>5</b>	reflexo quando pode ser descrita pelo tipo de consumidor que tem
<b>6</b>	mentalização, no sentido de proporcionar que quem consome a marca expresse-se pela personalidade marcária.

Fonte: adaptado de Kapferer (1994: 38)



Para Kapferer (1994: 31), o que constitui a identidade são as características que respondem: “o que faz sua diferença, permanência, homogeneidade, valor e reconhecimento?” Essas e outras questões práticas sobre essa estrutura de identidade de marca serão aplicadas no *Capítulo 6 - Diagnóstico da identidade da marca organizacional*, na Parte II desta pesquisa. Para já, propomos revisar os principais conceitos que explicam a natureza da identidade, da imagem e da relação entre as mesmas, para constituir um quadro de referência sobre esses fenômenos tão importantes para a marca organizacional.

Aqui, chamamos atenção para o movimento entre os processos de emissão e recepção. Concordamos com Kapferer (1994) sobre a identidade ser um conceito de emissão, mas como a figura supracitada ilustra, a identidade também é um reflexo e uma mentalização. Mas, neste caso, são reflexos e mentalizações internas, não um reflexo a partir da percepção externa sobre a marca, e sim, um reflexo do estilo que quer aproximar do público. Já a identidade sob a faceta de mentalização é o “espelho interior” da organização (Kapferer, 1994: 40).

Como Semprini (1995: 63) sustenta:

a identidade de uma marca é resultante desse complexo jogo de interatividade e de transformação, e não simplesmente um ponto de saída ou de chegada, que se possa ver do ponto de vista da empresa ou dos consumidores. A distinção entre o sistema de produção e o sistema de recepção é útil sob um ponto de vista analítico, mas só a dialética entre os sistemas pode gerar a identidade da marca.

### **2.2.2 Transmissão da identidade para imagem**

Para diferenciar o conceito de identidade da ideia de imagem, Balmer & Greyser (2004) afirmam que a identidade é constituída pelas características diferenciais da organização (essas criadas pelos responsáveis da organização e pela relação entre os membros, incluindo suas experiências e expectativas), e a imagem é construída a partir de como a organização é percebida por todo público. Desse modo, podemos dizer que a imagem da marca pode ser diferente sob ponto de vista de quem a percebe. Uma percepção do fenômeno a longo prazo já seria a reputação organizacional, sustentada pela consistência das compreensões (Fombrun, 1996).

Ruão (2006) identifica que a identidade responde, em termos simbólicos, quem a organização é, de acordo com a sua missão; enquanto a imagem é a representação mental que os indivíduos têm da organização, é o conjunto de características que as pessoas e os grupos associam à organização ou à marca. Já Baldissera (2004: 26) faz uma relação no âmbito da construção psíquica da marca: a identidade seria o "eu verdadeiro" da organização, enquanto a imagem seria a "construção simbólico-apreciativa sobre ela".

No âmbito português e europeu, Faveiro (2004) explica que ainda ocorrem algumas generalizações nas realidades organizacionais, confundindo os termos identidade e imagem. Entretanto, propõe uma aproximação entre esses conceitos, a partir de referências sobre identidade e imagem pessoal:

A identidade é, na verdade, uma concepção ou realidade complexa que compreende um amplo e indissociável conjunto de elementos intrínsecos de certa pessoa ou de certa empresa que, para além de constituírem os dados para a sua identificação, a individualizam e caracterizam e a distinguem entre todas as outras por forma a ser inconfundível por quem quer que seja. A imagem é, por si, uma realidade do mundo exterior, formada no espírito daqueles que com a pessoa ou com a empresa se relacionam, tendo por objecto uma particularidade de elementos ou caracteres pelos quais se forma um juízo de valor sobre a credibilidade, significado e segurança do seu comportamento no mundo das relações (Faveiro, 2004: 12).

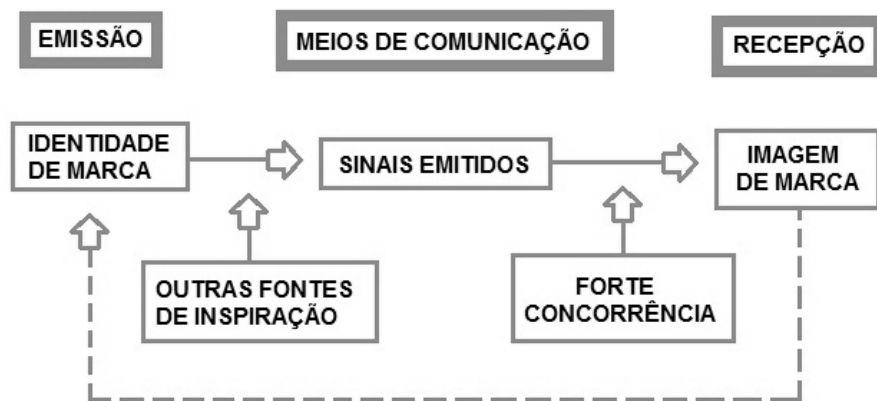
Assim, vimos que a identidade é um conceito mais próximo da emissão, enquanto a imagem é relacionada com a receção (Kapferer, 1994; Margulies, 2004; Semprini, 2006; van Riel & Fombrun, 2007). Há esquemas para ilustrar esse fluxograma, desde o mais simples, já estudados há várias décadas, como: identidade-comunicação-imagem (Arranz, 1997). As reflexões contemporâneas sobre esse processo apontam que o mesmo é dinâmico, não estático, o que nos leva a considerar que esses eventos (identidade-comunicação-imagem) se relacionam, retornam em *feedback*, não sendo mais possível ilustrá-los de forma linear (Faveiro, 2004; Vásquez, 2006).

Sob esse raciocínio, Semprini (2006) aponta que a marca pós-moderna trabalha com a construção de símbolos relevantes (no contexto semiótico), mas também atua na dimensão relacional e evolutiva: interage com trocas, formando relacionamentos; e tem uma identidade dinâmica em evolução. Na verdade, o próprio conceito de identidade humana é dinâmico. Goffman (1995) afirma, nos seus estudos de Interacionismo Simbólico, que a identidade do

indivíduo é construída por conjuntos de discursos ao longo da vida. Hall (2006) também assume que as identidades pós-modernas são plurais e fragmentadas.

Kapferer (1994: 33) ilustra este fenómeno sob o prisma que explica a dinâmica do processo de transformação da identidade em imagem, conforme a Figura 8. O esquema principal (identidade-comunicação-imagem) não se alterou, mas particularidades foram contextualizadas para perceber os indicadores que influenciam todo processo.

**Figura 8 - Modelo de emissão da identidade e recepção da imagem**



Fonte: adaptado de Kapferer (1994: 34)

Na figura, acrescentamos uma linha tracejada para propor a dinâmica entre recepção e emissão, sob a mesma lógica já referida de *feedback*, de retroalimentação. As outras fontes de inspiração descritas no quadro são “fatores parasitas” (Kapferer, 1994: 33) que se traduzem em intenções externas, para além da identidade da marca, e que ajudam a emitir sinais sobre a organização. São resumidas por Kapferer (1994) em: mimetismo, oportunismo e idealismo. O mimetismo refere-se a imitar valores que já foram veiculados por outras organizações no mercado. Já o oportunismo desenvolve-se na preocupação exagerada de agradar o público, limitando a comunicação da marca a seduzir, sem transmitir seus valores identitários. Por último, o idealismo mostra uma identidade dissimulada, com exageros e utopismos sobre a marca organizacional.

Por fim, para exemplificar de forma pragmática como uma identidade de marca pode se expressar por meio de imagens com significados, Aaker & Joachimsthaler (2007: 96) desenrolam como os elementos identitários da marca de carros *Volvo* se comunicam com os públicos e formam representações, conforme a Tabela 8:

**Tabela 8- Elementos de Identidade de Marca da *Volvo***

<b>Elemento de Identidade de Marca</b>		<b>Expresso por</b>
Líder em segurança	<b>«-»</b> <b>COMUNI-</b> <b>CAÇÃO</b> <b>«-»</b> <b>mais outras</b> <b>experiências</b> <b>com a</b> <b>marca</b>	Reverência/ respeito pela vida/ pelo amor, preocupação com os outros, tranquilidade
Qualidade de nível internacional		Autenticidade, integridade, autoestima
Líderes preocupados com o ambiente		Responsabilidade, preocupação com os outros, autoestima
Desenho atraente e funcional		Individualidade, sofisticação, bom gosto
Prazer de dirigir		Conforto, controlo, liberdade, prazer
Prazer de ter um		Despreocupação, conveniência
Percepção de valor maximizada		Bem-estar económico, satisfação

Fonte: adaptado de Aaker & Joachimsthaler (2007: 96).

Assim, vemos que o conceito sobre a marca organizacional, que partia autocentrado na organização, passa para as mãos do consumidor, que decide qual será a percepção compreendida. Os estudos sobre o papel da comunicação nesse processo divergem sobre o público ser influenciado pouco ou muito na construção dessa percepção de imagem de marca<sup>24</sup>.

Podemos concluir que a identidade envolve um conjunto de vivenciamentos internos que são expressos por uma imagem interpretada pelo público. Mais tarde, vamos focar na Publicidade como partilhadora dessas características identitárias. Adiantamos que a execução de uma campanha publicitária pode dar clareza a uma identidade de marca, no entanto, a construção de marca não é responsabilidade da comunicação, a marca já deve estar estruturada. É a identidade da marca que deve conduzir o desenvolvimento das atividades

<sup>24</sup> Essa discussão terá espaço no *Capítulo 3 – Publicidade*.

comunicacionais da organização (Kapferer, 1994; Aaker, 1996; Semprini, 2006; Aaker & Joachimsthaler, 2007).

### 2.3 Imagem de marca

Barthes<sup>25</sup> (1964) dizia que a imagem tem origem em *imitari*, como uma imitação de algo que já exista, uma representação. O conceito de imagem relaciona-se com um conjunto de impressões, resultado de uma malha de significados partilhados socialmente ou desenvolvidos individualmente na mente dos indivíduos. Geralmente, os estudos sobre imagem começam por diferenciar as representações visual e mental, como por exemplo:

O mundo das imagens se divide em dois domínios. O primeiro é o domínio das imagens como representações visuais: desenhos, pinturas, gravuras, fotografias e as imagens cinematográficas, televisivas, holo e infográficas pertencem a esse domínio. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens na nossa mente. Neste domínio, imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos ou, em geral, como representações mentais (Santaella & Nöth, 1998: 15).

Tendo isto em vista, Reynolds & Gutman (1984) chamam atenção para níveis de compreensão sobre a imagem de marca, que pode ser concebida por: (1) impressões sobre uma marca que tem uma natureza física e emocional; (2) percepções de uma marca que representa uma imagem (como por exemplo, uma marca comercial, que representa uma organização, mas também é significativa, proporciona percepções diferentes nos indivíduos); (3) atributos psicológicos e de personalidade da marca, evocadas por um universo simbólico sobre o objeto; (4) crenças, opiniões e atitudes sobre uma marca que constroem imagens mentais; (5) todo esse conjunto de sentimentos, resultados de percepções sobre a marca organizacional.

Vamos explorar a imagem como produto subjetivo e simbólico mental, mas também considerando suas relações com os indivíduos. Neste âmbito, de Toni (2005: 25-42) sugere uma

---

<sup>25</sup> As contribuições de Barthes, com a Retórica da Imagem, serão exploradas no subcapítulo 3.4.1 *Estudos sobre os significados da Publicidade*.

subdivisão em três entendimentos: a imagem como representação mental, como representação social e como impressão geral, conforme a Tabela 9:

**Tabela 9 – entendimentos sobre imagens**

**Imagem**

<b>Como representação mental</b>	estudada de forma geral, refere-se aos modelos mentais de processamento de informações, como uma representação simulada do mundo;
<b>Como representação social</b>	construção ideológica, resultado contínuo de impressões que objetos e indivíduos deixam, e que são apreendidos de forma individual ou coletiva;
<b>Como impressão geral</b>	opera no âmbito mercadológico, envolvendo-se com questões de comportamento do consumidor.

Fonte: adaptado de de Toni (2005: 25-42).

Trabalharemos com as dimensões da representação mental e social, numa lógica de pluralidade de perspectivas, e exploraremos o conceito de representação social no próximo subcapítulo 2.3.1.

Ainda torna-se necessário alguns enquadramentos sobre a teoria da imagem de marca. Vimos que para qualquer nível de compreensão sobre a imagem, subtende-se que haja uma rede simbólica que armazene significados na memória, cruzando elementos físicos, emocionais, valores e experiências adquiridas socialmente. Com essas dimensões mutáveis e imutáveis, a imagem é resultado de uma construção holística e dinâmica, que envolve modelos pré-existentes na mente e no meio social e expectativas emocionais (Lindquist, 1975; Stern *et al.*, 2001).

No contexto organizacional, as organizações então divulgam uma representação visual material e plástica, mas que se desdobra em uma visão psíquica na mente do público, resultado da imaginação, como um modelo mental (Aaker, 1991). O melhor exemplo de imagem visual nas organizações se dá pelo logotipo e pela imagem mental que se constrói a partir dele na mente do indivíduo. Ou seja, uma representação física conduz a outra imagem em termos de esquema mental.

Assim, a imagem da marca organizacional reúne o conjunto de percepções que os indivíduos e grupos associam à marca, com características únicas e intransferíveis, que vão desde associações positivas às negativas, reais ou imaginárias (Barich & Kotler, 1991; Tajada, 1994). Esta imagem é formada por características tangíveis (utilitárias) e intangíveis, racionais e afetivas, envolvendo os cerne cognitivo, emocional e simbólico (Lindquist, 1975; Stern *et al.*, 2001). O que torna a definição de imagem mais complexa é o facto de que o maior envolvimento da marca com o indivíduo proporciona o aumento da sua rede de percepções simbólicas.

Uma particularidade da construção da imagem mental é que esta é percebida ao nível pessoal, mas é influenciada por produções coletivas e por valores de senso comum. Assim, a imagem da marca resulta de experiências já vividas pelo indivíduo e pelo seu grupo social, para além da influência da comunicação de marca (e da Publicidade). Além de pessoal, a representação mental que se constrói no consumidor é subjetiva e seletiva (Brochand *et al.*, 1999: 165). Por essa complexidade, concebe-se que há a imagem projetada (que se pretende transmitir, que se deseja para os públicos) e há a imagem percebida, que é formada pela percepção do público, de forma única e variante seu próprio esquema mental.

Vásquez (2006) e Faveiro (2004) chamam atenção para o facto de que a identidade pode ser criada e modificada pela organização; mas imagem não é tão facilmente manipulada, pois é o reflexo da forma como as manifestações são recebidas, através da experiência do público com a marca, com seus concorrentes e com todas as relações contextuais. Perez (2009) e Chavez & Belluccia (2003) denominam de *semiose corporativa* essa relação entre identidade, imagem desejada, imagem percebida, comunicação e realidade organizacional. A condição de representação organizacional nunca coincide exatamente com as características da realidade organizacional porque não há maneira de incorporar todos os dados dos quais se precisaria, alguns deles não estão ao alcance, como as expectativas e as memórias de *stakeholders* que se relacionam com a organização (Perez, 2009: 236).

Com o propósito de fazer uma breve relação com a comunicação publicitária, Perez (2009: 226) afirma que:

A semiose marcária é sustentada e reforçada pela publicidade. A marca é criada, se desenvolve e se expande pela publicidade. (...) Muitas marcas fazem uso de

símbolos, signos arbitrários que, sem a disseminação publicitária, não teriam sentido. Citemos o exemplo da maçã mordida da *Apple*: o que seria uma maçã mordida sem os investimentos maciços da empresa em publicidade? Não há uma conexão imediata entre maçã e computadores, daí a relevância da publicidade como caminho que possibilita a disseminação e a comunhão de códigos. Uma das funções da publicidade é fazer com que as marcas se repliquem nas mentes, conquistando um lugar específico e distintivo.

Em suma, a imagem de marca não advém apenas das informações que a mesma disponibiliza, também vem de outras fontes externas e não controláveis. A maneira mais simples de saber qual a imagem da organização que os diferentes públicos percebem, é perguntando a eles, objetivo ao qual nos propomos na segunda parte desta pesquisa. Como refere Kapferer (1994: 33): "a imagem incide sobre a maneira como o público descodifica o conjunto dos sinais que provêm dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela imagem".

Ao nível mercadológico, Barich & Kotler (1991) definem que a imagem de marca envolve como o público percebe uma marca em relação às outras marcas, criando diferenciação para a imagem do produto, para a imagem do marketing (a partir da oferta e *mix* de marketing) e para a imagem da empresa. Ou seja, o resultado final do que o público percebe como marca seria o resultado desse fenômeno.

Biel (1992: 8) concorda com essa perspectiva e sugere uma relação entre a imagem da organização, a imagem do produto/serviço, a imagem do consumidor e a imagem dos concorrentes, que, quando somadas, resultariam na imagem da marca. Lembramos que estamos em um campo simbólico que não é estático, é construído e reconstruído conforme as experiências com a marca vão acontecendo.

Ademais, citamos Olins (2005: 16), que coloca uma discussão interessante no âmbito da imagem pessoal: "ainda que as marcas tenham muito a ver com a imagem, já não se trata apenas da sua imagem - mas também da nossa imagem". Assim, passamos para um nível simbólico diferente: a imagem que as marcas transportam para nossa imagem, quando compramos e mostramos a marca perante o nosso mundo. A partir das associações que as marcas evocam e são compreensíveis no meio social, permitimos que interfiram na demonstração exterior do que somos.



No começo da discussão, mencionamos que vamos explorar as dimensões da representação mental e social da marca, e neste caso, a Teoria das Representações Sociais (Moscovici, 2003) torna-se um contributo para o estado da arte do tema.

### **2.3.1 Contributo da Teoria da Representação Social**

A Teoria das Representações Sociais (Moscovici, 2003) parte de uma abordagem socioconstrucionista da década de 1960, e continua a se desenvolver nas últimas décadas. Inicialmente, era estudada no âmbito da Psicologia Social e Interculturalidade e, posteriormente, foi sendo utilizada em outras áreas interdisciplinares como Cognição, Comunicação, Marketing (de Rosa, 2005).

As representações sociais relacionam-se com imagens mentais pelas quais os indivíduos ou grupos dão sentido à realidade, numa lógica de construção social partilhada. O precursor desta teoria, Moscovici (2003: 40)<sup>26</sup>, acredita que todas interações humanas pressupõem representações.

Optamos por destacar esta teoria porque estuda os processos pelos quais as imagens são percebidas e compartilhadas, para compreender contextos cotidianos, orientação de ações individuais e comportamento humano. Acreditamos que as ações do público (ou do consumidor) são orientadas por um sistema de categorização e representação mental, mas em um processo de retroalimentação, os eventos cotidianos também contribuem para a composição desse sistema simbólico mental.

O estudo da imagem, aplicado ao caso das marcas, ou a “representação”, como a Psicossociologia refere, é consequência de processos mentais que se cruzam e se instalam na memória através de práticas e modos, de gestos e falas (Moscovici, 2003)<sup>27</sup>. Tanto as imagens de marca quanto as representações sociais orientam ações e comportamentos, enquanto outras

---

<sup>26</sup> A primeira obra de Moscovici, “*La Psychanalyse: son image et son public*” foi publicada na França em 1961, com influência de Durkheim, que já ensaiava sobre representações coletivas e senso comum do século XIX para o século XX. A obra de Moscovici foi republicada em 1976 revisada pelo próprio autor.

<sup>27</sup> Moscovici iguala representações a imagens e a significações (2003: 46).

produções mentais (como informações, opiniões, ideologias) apreenderiam e classificariam objetos do real.

A base para essa teoria são dois procedimentos pelos quais se desenvolvem as representações sociais, a ancoragem e a objetivação (Moscovici, 2003: 60-78). A ancoragem consiste no processo de incluir novos elementos em uma rede mental simbólica de conhecimentos familiares. Assim, quando recebemos uma nova informação, ancoramos esse novo dado em categorias de pertença semelhantes, que já são nossas referências. É por meio da ancoragem que damos um primeiro sentido para as imagens, por meio de uma classificação mental que torna essa representação mais familiar.

Já a objetivação é a materialização de elementos abstratos do pensamento em elementos da realidade natural. Assim, trata da forma como organizamos os elementos da representação. Objetivar, nesse contexto, é visualizar mentalmente uma imagem, que antes era estranha, e agora se torna próxima da realidade concreta. Como o autor complementa, as representações sociais são complexas e inscritas dentro de um “referencial de um pensamento preexistente, dependentes de sistemas de crenças ancorados em valores, tradições e imagens do mundo e da existência” (Moscovici, 2003: 216).

Aqui, voltamos à lembrança de que os objetos existem conforme a realidade de cada pessoa, que, por sua vez, age conforme um sistema de valores e de noções apreendidas. Ou seja: “o indivíduo seleciona e descontextualiza a mensagem, atribuindo-lhes significados mediante os costumes preexistentes na sua cultura, conferindo-lhe um valor funcional, à medida que sirva de referência para compreender a realidade e guiar sua conduta” (Sales *et al.*, 2007: 29).

A comunicação, que incentiva a construção de imagem sobre um objeto, tem um papel importante na condução de senso comum sobre determinado tema, pois:

as representações sociais da comunicação constituem as realidades de nossas vidas cotidianas e servem como principal meio para estabelecer as associações com as quais nós nos ligamos uns aos outros (Duveen *in* Moscovici, 2003: 8).

Desenvolveram-se nas últimas décadas abordagens diferentes para investigar esses assuntos sob o pano de fundo da Teoria das Representações Sociais, como a corrente

antropológica conhecida como “Escola de Paris” (Buschini, 2005), que se debruça sobre práticas e memória social (Jodelet, 1989; Haas & Jodelet, 1999; Laurens & Roussiau, 2002). Há a “Escola de Genebra” (Buschini, 2005), que aprofunda-se sobre as representações sociais amparadas por princípios organizadores, a partir de ancoragens (Doise, 1986; Clémence, 2003). Outros estudos, da Escola de Aix (Buschini, 2005), dedicam-se à Teoria do Núcleo Central, sendo esta que relacionaremos com o nosso estudo sobre a imagem de marca organizacional.

A Teoria do Núcleo Central e Sistema Periférico (Abric, 1984, 1993) tenta compreender como se formam representações na estrutura mental e aponta para a organização de significados sociais no Núcleo Central, um núcleo estável e resistente à mudança, envolto pelo Sistema Periférico. Este último protegeria o Núcleo Central e faria a conexão entre a representação criada e as variações do ambiente, com maior flexibilidade. No Núcleo Central também estariam valores de grupos sociais, que refletem significações produzidas por eventos socialmente partilhados (Sá, 1996). Neste sentido, evocar um objeto significa remeter a elementos centrais da sua representação simbólica. E o contrário também pode acontecer, isto é, evocar elementos centrais da representação de determinado objeto leva ao mesmo.

Portanto, a Teoria do Núcleo Central nos ajuda a compreender conjuntos de crenças, valores, opiniões e práticas que guiam comportamentos, sendo válida para perceber como a comunicação transmite informações valorativas da marca para orientar relacionamentos dos indivíduos com o ambiente. Em contrapartida, também vamos apontar para o facto de a comunicação e a publicidade valerem-se de conhecimentos do senso comum para publicarem discursos mais envolventes e próximos à identificação do consumidor.

### **2.3.2 Pesquisa de Imagem de Marca**

A pesquisa de imagem, no contexto organizacional, tem o objetivo de perceber como a marca, a organização ou determinado produto ou serviço é recebido pelo público. Investiga-se qual a representação que é construída simbólica e coletivamente. Os resultados da pesquisa podem apontar falhas ou acertes no que concerne à estratégia da imagem e são muito encomendados por grandes marcas, que se preocupam em controlar a sua posição no mercado

e na mente dos consumidores. Nesse contexto, algumas pesquisas são realizadas no âmbito científico e acadêmico, outras são orientadas para resultados mercadológicos.

Batista (2009: 186) define que, em geral a pesquisa de mercado é:

Um conjunto de técnicas científicas, o que diferencia de um amontado de improvisações, suposições e conhecimentos genéricos. Isso pode ser demonstrado pela existência de várias revistas que tratam exclusivamente do tema, como *Journal of Market Research*, *European Journal of Market Research*, *Public Opinion Quarterly*, etc.

Essas pesquisas normalmente são realizadas por centros de investigação contratados para este fim, e envolvem investimentos de caráter temporal e financeiro para completar o processo de modo rigoroso, com resultados que se aproximem ao máximo possível da realidade.

Lasbeck (2009) reúne algumas possibilidades de pesquisas de imagens de marca mais comuns: pesquisa de satisfação, pesquisa de opinião e pesquisa de hábito de consumo, conforme esquematizamos na Tabela 10:

**Tabela 10 - tipos de pesquisas de imagem**

**Pesquisa**

<b>de Satisfação</b>	Procura perceber aspetos de qualidade e de quantidade sobre a percepção da imagem e da utilização do produto/serviço. Conferem a intensidade de sentimentos a partir de escalas como: muito satisfeito/ pouco satisfeito/ satisfeito/ insatisfeito.
<b>de Opinião</b>	Tenta aferir como o público recebeu as mensagens de comunicação de marca. Neste âmbito, não são induzidas respostas “acertadas”, e sim, captadas a real posição do consumidor diante do objeto de assunto.
<b>Comportamental</b>	Tem como objetivo compreender como os estímulos da organização são vivenciados nas práticas dos seus públicos. Ou seja, observa rotinas, dinâmicas, crenças, culturas, sendo também contextualizada por estas.

Fonte: adaptado de lasbeck (2009)

Quanto à possibilidade de técnicas, Ruão (2008: 148) sugere que:

Se a interpretação prevalecente for uma rede de significados entroncada na memória dos *stakeholders*, a sua operacionalização tende a fazer-se por recurso aos métodos

qualitativos destinados a explorar as associações mentais (como os grupos de foco). Se o entendimento mais forte da imagem organizacional for um resumo de atitudes ou a soma das diferentes características percebidas da organização, a operacionalização do conceito passa pela identificação dessas características salientes (através de questionários e análises de conteúdo). Já se a abordagem pretendida for a impressão holística da posição da organização no mercado, então, o seu estudo implica a comparação com as empresas concorrentes (por via das sondagens).

Como será melhor detalhado no *Capítulo 4 - Metodologia*, existem instrumentos para aplicação e validação de pesquisas, sendo que no estudo organizacional são mais comuns a utilização de entrevistas, grupos focais e inquéritos.

Sob uma perspectiva académica ligada à Psicologia Social, já destacamos a possibilidade de estudo da imagem de marca e da imagem da Publicidade relacionado com a representação social, seguindo indicações de pesquisas desenvolvidas no espaço lusófono (Pereira, 1994, 2001; Schuler, 2000; de Toni, 2005), que sugerem a "necessidade de se desenvolverem estudos sobre a representação social e a comunicação de massas para se determinarem estratégias de comunicação" (Pereira, 1994: 2).

Percebemos que algumas dimensões de pesquisa envolvem o estudo das emoções e dos sentimentos, consequência do que a marca pode despertar nos indivíduos. Cardoso (2009) indica que os primeiros estudos sobre a receção das marcas eram no âmbito do comportamento do consumidor, associados à Gestão e à Economia, e depois se incorporou abordagens da Sociologia, da Psicologia e do Marketing. Alguns estudos na década de 1950 passaram a divulgar pesquisas sobre a ideia de que os indivíduos escolhem marcas e compram produtos por "motivos de satisfação" (Cardoso, 2009: 24). Assim, as organizações passaram a orientar suas atividades para os problemas e as soluções dos consumidores, sem focar apenas na produção e na oferta de venda. A partir dos anos 1980, começou-se a estudar as emoções como parte do processo de consumo e hoje se sabe que o plano emotivo tem papel fundamental nos comportamentos favoráveis a marcas.

A compreensão de diferentes níveis perceptivos sobre a marca resulta em mais informações sobre como os indivíduos elaboram a sua representação. Schuler (2009) define

níveis de percepções que podem ser considerados na análise da construção da imagem, conforme a Tabela 11:

**Tabela 11 - Níveis de percepção**

<b>Nível físico</b>	Relativo ao que os órgãos sensoriais captam
<b>Nível emocional</b>	Sobre o qual é emitido um julgamento
<b>Nível mental</b>	Em que há pensamentos fazendo síntese
<b>Nível afetivo</b>	Depois de passar pelos três primeiros níveis, possibilita a afetividade com o objeto (com sentimentos mais complexos do que o nível emocional)
<b>Nível simbólico</b>	Relacionado com o que o evento representa na vida da pessoa
<b>Nível visionário</b>	Abrange as expectativas esperadas
<b>Nível axiomático</b>	Relativo a quais princípios aquele símbolo ajuda a construir na existência da pessoa

Fonte: adaptado de Schuler (2009)

Ter em consideração a existência desses níveis auxilia no entendimento da percepção sobre a marca. Realçamos que nesse processo de representação, é relevante considerar o que os públicos interno e externo pensam, pois do seu relacionamento com a marca podem surgir facilidades ou dificuldades.

Alguns estudos contribuem para essa exploração, sobre formas de analisar a imagem da marca, a partir do conceito de associações. Exploramos as associações, no âmbito simbólico organizacional, como uma ideia mental, um referente que leva à imagem de uma marca, podendo estimular pensamentos racionais ou sentimentos e afetividade (Aaker, 1996). Para Biel (1992), a imagem de marca pode evocar associações tangíveis (também chamadas de *hard*) ou intangíveis (*soft*). As associações tangíveis são relacionadas com atributos funcionais como preço, produção, garantia; já as associações intangíveis têm ligações emocionais a partir da transmissão de confiança, entretenimento, prazer, o que causa mais entusiasmo no consumidor e leva à ação.

Sobre isso, Pinho (1996: 97) acredita que “o nível de força de uma associação vinculada a uma marca é proporcional ao número de experiências do consumidor e das exposições feitas pelos meios de comunicação”. O autor desenvolve que os tipos mais comuns de associações de marcas estimuladas no público são (Pinho, 1996: 99-117): (1) associações com características funcionais; (2) associações com características intangíveis; (3) associações com benefícios para o consumidor; (4) associações de preço; (5) associações de funcionalidade; (6) associações com o nicho de público; (7) associações com celebridades e pessoas de referências; (8) associações com classe do produto; (9) associações com estilos de vida e personalidade; (10) associações com concorrentes; e (11) associações com espaço geográfico.<sup>28</sup>

Há, portanto, diversas associações que influenciam na escolha de uma marca, sendo a comunicação uma das responsáveis por estimulá-las. Para Kapferer (2002), as associações da marca são transmitidas a partir de uma cadeia de propagação formada pelos meios de comunicação, pelas mensagens (em especial, a mensagem publicitária e o atendimento pós-venda), pelos colaboradores/revendedores, pelos influenciadores, pelas comunidades, pelos locais de convivência e pelo próprio utilizador da marca.

No entanto, nem sempre o consumidor age por causa das atividades de comunicação ou das associações, é possível escolher uma marca ao acaso, por conveniência, por meio da curiosidade, pela comodidade (como escolher o serviço que está disponível mais perto de casa). Pinho (1996: 99) completa que: “o gerenciamento de marcas não vai se preocupar com todas as associações, mas em desenvolver aquelas ligações que direta ou indiretamente contribuam para formar uma imagem de marca forte e consistente”. Um dos desafios do campo de pesquisas de imagem é compor um quadro completo que exponha variados fatores que influenciam na representação sobre aquela marca. Os indivíduos escolhem as marcas a partir de variados indicadores, que podem ir desde fatores culturais como nacionalidade e religião, a fatores sociais como família e profissão, a fatores pessoais como sexo, idade, personalidade e a fatores psicológicos como hábitos, motivações e experiências (Cardoso, 2009: 31).

Smith (2010) indica como tendência para a área o facto das marcas desenvolverem cada vez mais novas experiências, repletas de associações afetivas, sendo que o próprio ato de

---

<sup>28</sup> Essas associações assemelham-se a justificativas discursivas que a Publicidade recorre na sua retórica, como será discutido no subcapítulo 3.4.2 *Formas e recursos de imagem e discurso publicitários*.

consumo torna-se uma experiência que atende às expectativas, ou ainda, supera as mesmas. Estas experiências, em conjunto com a comunicação, são responsáveis pela imagem de marca. As associações, nesse contexto, são estudadas a fim de compreendermos a marca como processo semiótico (Semprini, 1995) e como processo valorativo (Aaker & Joachimsthaler, 2007). Esse processo valorativo de marca passa pelo escopo de valor simbólico social para ganhar valor financeiro. E essa teoria desenvolveu-se como *brand equity*.

## 2.4 Valor de marca (*brand equity*)

"Se este negócio fosse desmantelado, dava-te a terra, os tijolos e a argamassa, e ficava com as marcas e ficava melhor que tu", John Stuart, presidente da *Quaker*.

A teoria em torno do *brand equity* ou valorização da marca, ou ainda, capital de marca, estuda como a marca representa um conjunto de significados maior do que a simples identificação do produto, significados estes tão importantes no imaginário social que chegam a ter valor (Aaker & Biel, 1993). O *brand equity* não é medido precisamente, mas é estimado a partir do fluxo de rendimentos, a partir dos ativos<sup>29</sup> fixos envolvidos como equipamentos e espaços físicos, e a partir dos itens intangíveis como sistemas e pessoas (Aaker & Lendrevie, 1997).

Os estudos da área ainda indicam que os ativos (recursos) da organização podem ser classificados segundo a sua tangibilidade e proporcionam alavancagem comercial, eficiência e eficácia<sup>30</sup>. Os ativos tangíveis são os que podem gerar lucro contabilizado. Já os ativos intangíveis não são capitalizados, não aparecem nos balanços, mas também geram valores, como é o caso do nome da marca. Os ativos intangíveis são mais difíceis de gerir e, por vezes, são negligenciados pela organização (Aaker & Biel, 1993).

---

<sup>29</sup> A teoria da Gestão e da Contabilidade utiliza a denominação "ativos" como recursos.

<sup>30</sup> Na teoria da Gestão, o conceito de eficiência é relacionado ao bom uso dos recursos, já o conceito de eficácia corresponde a usar os recursos da maneira mais produtiva possível (Aaker, 1991).



O conceito acerca do *brand equity* começou a ser discutidos nos anos 1960 e passou a ser mais respeitado no final dos anos 1980, ratificando a existência de valores importantes para a organização, relacionados com a marca (Aaker & Biel, 1993; Lindemann, 2010). Por mais que essa perspectiva pareça apenas económica e comercial, também se relaciona com sentidos sociais. As marcas com grande capital económico financeiro são marcas bem aceitas pelo público, estimulando hábitos sociais e interagindo na esfera pública.

Para Aaker (1991), um dos primeiros estudiosos a divulgar o conceito de valor de marca, o *brand equity* seria formado a partir dos ativos da marca, principalmente:

- (1) conhecimento da marca: cria relações para aceitar as informações, proporcionar conforto e conceder satisfação com a aquisição do produto;
- (2) associações com a marca: ajudam a criar extensões e sentimentos positivos e diferenciam a marca dos concorrentes (mote do subcapítulo anterior);
- (3) qualidade percebida: auxilia a desenvolver o posicionamento da marca e também influencia no quesito de fidelidade;
- (4) fidelidade dos consumidores: concede sensação de segurança na compra e proporciona com que a organização invista melhor nas atividades comunicacionais, seja por conhecer seu público ou por ter mais espaço para procurar novos clientes.

Destes quesitos, já referimos os três primeiros nas discussões anteriores. Sobre fidelidade, a revisão da literatura indica que é mais fácil manter um consumidor do que conquistar um novo, e daí o investimento em programas de fidelidade, como acumular pontos em cartões e trocar por produtos no supermercado ou por milhas de viagens (Aaker & Joachimsthaler, 2007). Na verdade, a abordagem a programas de fidelidade tem de ser clara e garantir bons lucros para ambos os lados, caso contrário a frustração por parte do consumidor pode ser irreversível. Muitas organizações têm investido, ainda, em *CRM – Customer Relationship Management* e em *Database*, tendências de Gestão e Marketing que ajudam a conhecer melhor os hábitos dos consumidores e atender às suas expectativas de modo personalizado (Ratnatunga & Ewing, 2005).

A fidelidade, como uma das bases para o *brand equity*, está relacionada com o investimento do consumidor a longo prazo, podendo ser influenciada por ações de comunicação da marca (Pinho, 1996). Os estudos mais pragmáticos e voltados para a pesquisa de mercado segmentam a fidelidade em níveis, como é o caso da Pirâmide da Fidelidade (Aaker, 1991), estando no topo os consumidores mais comprometidos e na base os consumidores satisfeitos, mas que podem ser convencidos a trocar o hábito do consumo.

Clancy & Schulman (1993) chamam atenção para o facto de a fidelidade ser um processo cada vez mais difícil no contexto de consumo da sociedade pós-moderna. Os avanços tecnológicos propiciaram novos modos de produção e distribuição de produtos, que agora avançam com a globalização. O consumidor tem acesso fácil a produtos similares (muitas vezes pela internet), com qualidades parecidas, com propostas sedutoras para troca do hábito de compra. O cenário contemporâneo é de concorrência alta, grandes investimentos financeiros em mídia, para além do excesso de consumo e de ofertas. São desafios que a organização precisa ter em conta, para além de gerir seu comportamento e suas relações.

Já referimos que a transmissão dos aspetos simbólicos para a sociedade se dá por meio de interações entre a marca e os atores sociais, e muitas vezes, por mensagens emitidas propositalmente nos meios de comunicação. Para Aaker & Biel (1993), a Publicidade tem uma grande parcela de responsabilidade na criação do *brand equity* e no processo de criação e recriação de significados da marca.

Por fim, enfatizamos que o *brand equity* está relacionado com números e posição mercadológica, mas interligado com a perceção simbólica da marca na mente dos consumidores. O resultado das associações afetivas entre a marca e o público leva ao valor de marca. A identidade da marca, relacionada ao contexto do *brand equity*, fornece a base para que a marca (por meio da comunicação e de outras relações) expresse seus benefícios funcionais e emocionais (Aaker, 1996). Já a imagem da marca, como uma entidade perceptual, completa o processo de construção simbólica do fenómeno.

Outros conceitos como posicionamento, notoriedade e reputação estão interligados a todos os assuntos discutidos até aqui, e por isso, verificamos a necessidade de explorá-los, para completar o quadro teórico de referência sobre o assunto.

## 2.5 Posicionamento, reputação e notoriedade

“O carro é disponível em qualquer cor, desde que seja preto”, Henry Ford.

A frase supracitada é conhecida na história do comércio e da indústria referente à popularização do automóvel *Ford Modelo T*, no começo do Século XX. Esse automóvel norte-americano foi sucesso posicionando-se como um modelo prático e barato para a época. A cor preta foi adotada para minimizar os custos e agilizar a produção, mas tornou-se parte do universo simbólico da marca do carro. O posicionamento foi crucial para as vendas, pois focou em um nicho de público que estava ávido por comprar seu primeiro carro, a um custo acessível, em um contexto onde havia dificuldades de acesso a outros meios de transporte.

O conceito de posicionamento passou a ser aprofundado a partir da década de 1970, com Ries & Trout (1981). Atualmente, os estudos da área defendem a importância do posicionamento assim que se começa a pensar na concepção de uma marca. O posicionamento nasce dentro da organização, é um conceito relacionado com a identidade (Kapferer, 1994) e estabelece um lugar simbólico de influência para a marca perante ao consumidor (Ries & Trout, 1981). Ou seja, o posicionamento também depende da percepção exterior, no plano da audiência, tal como a imagem da marca. Vencer essa disputa por uma posição de destaque no mercado de marcas concorrentes depende da vantagem competitiva organizacional e da forma como a marca cumpre suas promessas para os diferentes públicos (Thompson, 2010).

Apesar de todos os esforços de comunicação, as pessoas, os grupos e as instituições envolvidas definem a marca de maneira própria, conforme suas percepções, por isso, é possível planejar um posicionamento, mas não é garantido que este será assumido. O posicionamento costuma ser estudado como uma oportunidade de mercado e é escolhido consoante a diferenciação que a marca pode assumir para garantir destaque, conforme a credibilidade para honrar suas promessas e conquistar a fidelidade dos consumidores, e de acordo com a elasticidade de se adaptar à sociedade que muda de hábitos e de consumos (Ries & Trout, 1981; Thompson, 2010).

Mais uma vez, destacamos as associações, pois a base para percepção do posicionamento de uma marca passa pelo conjunto de associações que as atividades de

comunicação transmitem (Pinho, 1996: 99). Quando essas associações estão organizadas para transmitir uma significação, fazem com que o consumidor forme uma percepção e uma imagem de marca.

A receção da imagem a longo prazo ajuda a formar uma reputação, sendo este um conceito trabalhado por autores da área como um processo que comprova a boa imagem e os bons relacionamentos da marca com a sociedade (Fombrun, 1996; Albert & Whetten, 2004). Já citamos que a reputação é uma conquista construída aos poucos, a partir de percepções, sendo um conceito ao nível receção. Como a reputação é uma avaliação da audiência, várias instâncias contribuem para a sua formação, muitas delas relacionadas com sentimentos: confiança, admiração, responsabilidade, qualidade percebida, orgulho. Argenti (1998) destaca que a reputação é vinculada com o alinhamento entre a identidade e a imagem da organização. Ainda, para o autor, a reputação é um item considerável para formação da fidelidade de marca, conceito trabalhado no subcapítulo anterior.

Para calcular o quanto uma marca está a ser percebida e recordada, desenvolveram-se estudos sobre a sua visibilidade no mercado e perante os públicos, com destaque para a ideia de notoriedade de marca. Investigar a notoriedade da marca implica descobrir a quantidade de pessoas e instituições que sabem seu significado, suas promessas e suas competências. A notoriedade pode ser classificada em função do reconhecimento que se indica, e os estudiosos da área criaram uma pirâmide hierárquica para explicá-la (Aaker & Lendrevie, 1997). O topo da pirâmide, *Top of Mind*, é composto pelo público que se lembra da marca de imediato, sem apresentação de uma lista de opções. Do topo para a base, os níveis indicam menos índices de recordação.

Assim, a análise sobre a notoriedade da marca depende da memória do público, que é seletiva e espontânea. As marcas *Top of Mind* costumam ser as que mais têm valor de mercado no seu segmento. Segundo Kapferer (1994: 72), a notoriedade espontânea é consequente de uma dimensão afetiva, pois o indivíduo tem preferência por aquela marca lembrada. Assim, uma marca que não é preferida costuma ser esquecida pelos processos de seletividade mental.

A comunicação de marca, e em especial a Publicidade, costumam estimular a notoriedade e ajudar a criar um espaço de posicionamento das marcas. Segundo Lendrevie *et al.*

(2010: 147), a mensagem publicitária utiliza repetição da exposição da marca, *jingles* marcantes, narrativas emocionantes, jogos de entretenimento, entre outras estratégias que podem ser integradas com atividades de comunicação da organização.

Por fim, revisamos que os mesmos autores que promoveram o estudo sobre posicionamento têm publicado, nos últimos anos, novas propostas de entendimentos sobre a marca. Ries & Ries (2004) estão a defender uma analogia entre as marcas e o processo de evolução das espécies de Darwin, a propor que o mercado em mutação permite que novas marcas se destaquem por estratégias novas, e principalmente pela divergência. Para os autores, existe uma evolução natural do mundo das marcas, e aquelas que investem na divergência sobrevivem e dominam. Por mais que os canais interativos e a internet estejam em alta, para Ries & Ries (2004), não é pela convergência ou pelas novas tecnologias que as marcas se fortalecerão, e sim, pela capacidade de ousar nos canais e transgredir nichos de mercados. Embora seja credível que "a concorrência entre indivíduos melhora as espécies num período alargado de tempo" (Ries & Ries, 2004: 44), essa é uma perspectiva que trata do assunto com preocupação sobre a eficácia, os lucros e o marketing, com exemplos direcionados para marcas grandes de sucesso.

Esta é uma abordagem de estratégia de liderança, influenciada pela concorrência do mercado norte-americano (USA). Percebemos que corrobora com outra obra de Ries & Trout (1993), em que "as 22 leis imutáveis do marketing"<sup>31</sup> projetavam que ser o primeiro é mais importante do que lançar o produto/serviço melhor; e se ainda fosse preciso, inventava-se uma nova categoria de mercado para ser o pioneiro. Por outro lado, nesses estudos sentimos a falta de indicações a um crescimento sustentável e contínuo, que considerasse a estratégia menos "selvagem" e mais integrada à sociedade. Esses estudos divulgam a importância do posicionamento, conceito que já citamos ter sido construído por Ries & Trout (1981).

Com o término deste subcapítulo, finalizamos o enquadramento pragmático-simbólico do processo de existência da marca organizacional. O que propomos para o próximo subcapítulo é uma discussão no âmbito da interação entre marca e sociedade, tendo em vista as novas tendências da globalização.

---

<sup>31</sup> Livro de mesmo nome.

## 2.6 O Futuro das marcas

Destacamos três dimensões para discutir as tendências e os desafios que estão a permear o estudo das marcas: a interatividade dos meios digitais, a globalização das marcas e as críticas recebidas pelos seus modos de atuação na sociedade. Finalizaremos o capítulo com essas considerações.

### 2.6.1 A interatividade e os desafios virtuais

O meio virtual proporciona compartilharmos uma nova realidade, já dizia Pierre Levy (2001). Nesse novo cenário, as marcas e as organizações interagem com o público sem o espaço físico de uma loja, sem ouvir a voz do funcionário, sem tocar no produto. Mas é possível sentir experiências e ter acesso a informações de forma rápida e personalizada. Entretanto, os utilizadores de internet não recebem apenas a comunicação da marca, eles mesmos criam novas comunicações sobre as marcas e as compartilham. Desse modo, o relacionamento da marca com o consumidor não é apenas gerido pela organização, mas também pelo próprio público. A internet, chamada coloquialmente de “terra de ninguém”, tem seus conteúdos regulados pelos próprios internautas (Castells, 2007).

O utilizador virtual procura informação e entretenimento sobre as marcas e pode ser conquistado se for surpreendido por uma boa ação (ou interação) comunicativa *online*. A experiência com a marca na internet pode fazer o consumidor tornar-se fiel, ou como se refere hoje, com *sites* de relacionamento como *Facebook*<sup>22</sup>: “virar fã” da marca, “gostar” (do inglês *like*) da marca.

Como reforçam Aaker & Joachimsthaler (2007: 224):

a interação com outras pessoas no contexto de um *site* pode criar o potencial para se conseguir experiências sociais significativas envolvendo a marca. (...) A *web* permite que quase todos tenham a chance de servir diretamente a seus consumidores e transformar a consumação do relacionamento em uma poderosa experiência de construção de marca.

---

<sup>22</sup> Uma das maiores redes sociais digitais do mundo, disponível em «[www.facebook.com](http://www.facebook.com)».

Esses aspetos evidenciam o carácter de humanização das marcas, “que buscam conectar-se e ‘falar’ diretamente com o consumidor, oferecendo a ele um ‘mundo’ particular e individualizado”, como sustentam Meneghel & Perez (2011: 2). Neste sentido, a comunicação de marca oferece discursos *feitos para nós*, que preenchem vazios de expectativas.

Assim, o facto de o público se relacionar com a marca virtualmente altera alguns parâmetros de aproximação. A internet proporciona um ambiente personalizado, o *stakeholder* pode sentir-se único ao possuir uma conta, ao ter disponíveis os dados que queira ler na hora em que bem entende. Os *websites* também podem gravar as preferências do consumidor e direcionar as ações comunicativas para alvos diretos. Assim, as associações positivas com a marca são mais intensas e podem proporcionar uma imagem mais forte na mente do consumidor.

As facilidades de inserção de mensagens e conteúdos, assim como os desafios que fazem repensar as estratégias comunicativas na *web*, são pontos que deixamos para serem explorados no Capítulo sobre Publicidade. Para já, podemos adiantar que a comunicação de marca na *web* tem uma audiência ativa, *versus* a passividade que meios clássicos têm:

Uma marca não está mais segura atrás dos cordões de isolamento. Em vez disso, ela caminha entre as pessoas, uma situação que oferece riscos e oportunidades em medidas iguais (Aaker & Joachimsthaler, 2007: 222-223).

Consideramos que para as marcas, no contexto da Publicidade e da Comunicação Organizacional, os avanços tecnológicos e a comunicação *online* tornaram-se aliados poderosos no desenvolvimento de ligações organizacionais “entre conhecimentos tácitos e explícitos” (Moreira, 2002). Esse é um novo contexto para a organização emergir da comunicação, como as recentes teorias de Comunicação Organizacional propõem.

Uma vez que o público sente a personalidade da marca e se relaciona com a mesma como um indivíduo (Aaker, 1996), a incursão das marcas na internet facilita relacionamentos e proporciona a transmissão da identidade por meio de associações com a comunicação visual da marca e outras formas interativas. A partir do envolvimento do público com a marca, o ambiente virtual torna-se um termómetro dos desejos dos consumidores. As organizações que investem em canais de mensagens diferenciadas e consideram o *feedback* do público podem se destacar.

No entanto, na internet não há apenas facilidades positivas, há terrenos de conflitos e possibilidades de crises. O mesmo canal utilizado para elogiar uma marca e recomendá-la, pode ser utilizado para criticar, denunciar falhas e desincentivar o consumo. As informações publicadas, sejam boas ou más, verdadeiras ou falsas, viajam rápido. A internet também é conhecida como terreno de desigualdade, vigilância contínua e falta de privacidade (Castells, 2007).

Castells (2007) chama atenção para o facto de a internet ser caracterizada pelo espírito libertário, porém, os espaços de divulgação de notícias e de existência de marcas não são igualitários. As diferenças são sentidas inclusive entre os países: em relação ao resto do mundo, a Europa e os Estados Unidos da América costumam concentrar as maiores fatias de servidores e de utilizadores de internet. Dentro da Europa, percebe-se que os países escandinavos têm mais recursos e acessos digitais do que os países mediterrânicos (Castells, 2007). Percebe-se que a disposição de infraestrutura virtual coincide com os níveis de riqueza e de poder nos espaços geográficos. Não por menos, muitas marcas poderosas nasceram em países influentes no mapa global.

Para colocarmos em discussão o contexto local, revisamos algumas pesquisas nacionais. Apesar das notícias sobre o crescimento das mídias digitais, as estatísticas mostram que menos da metade dos lares em Portugal tinham acesso à internet até 2010<sup>33</sup>. A maioria das pessoas que resistem ao uso da internet tem acima de 55 anos e são decisores de compras importantes para o lar. Por mais que sejam influenciados por pessoas que utilizam internet e estejam sujeitos a pressão da inclusão digital, ainda confiam nas mídias tradicionais, pelo que o diálogo proposto pelas marcas organizacionais na internet precisa estar em conjunto com os meios convencionais.

Em suma, apontamos a mídia digital com potencial para ser aliada na divulgação da identidade da marca e tornar-se canal de relacionamento, mas é preciso atenção às habilidades e incursões do seu público-alvo. As pesquisas publicadas no relatório "Utilização de Internet em

---

<sup>33</sup> Segundo o relatório "Utilização de Internet em Portugal 2010", realizado no quadro do *WIP (World Internet Project)*, supervisionado pelo LINI – *Lisbon Internet and Networks International Research Programme*. Está disponível em «[www.umic.pt/images/stories/noticias/Relatorio\\_LINI\\_UMIC\\_InternetPT.pdf](http://www.umic.pt/images/stories/noticias/Relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf)».



Portugal 2010"<sup>34</sup>, relacionadas com as marcas no ambiente virtual, afirmam que 64,8% dos internautas portugueses consideram importante que as marcas e as empresas tenham perfis nas redes sociais digitais. Com relação às compras de bens e serviços, a pesquisa mostra que em Portugal 46,5% dos utilizadores de internet procuram informações sobre os produtos antes de comprarem, mas apenas 20,9% levam em consideração as críticas de outros consumidores no espaço virtual. Sobre o papel do indivíduo como construtor de conteúdos e disseminador de informações, foi constatado que 35% dos utilizadores de internet (que, lembrando, estão em cerca de metade dos lares portugueses) partilham conteúdos que criaram ou que editaram.

Essas percentagens nos proporcionam dois tipos de reflexões: se por um lado é latente que há um público virtual crescente, que constitui um nicho a ser considerado na estratégia comunicativa das organizações; por outro lado, os valores numéricos ainda são poucos considerando o total da população portuguesa. É possível e é aconselhável ficar atento às facilidades da internet e à proposta de rede digital. No entanto, dependendo do público-alvo da marca, não se pode utilizá-la como meio principal para divulgação da identidade da marca.

Essas informações corroboraram com outra pesquisa divulgada em Portugal, o “Anuário da Comunicação 2009/2010”<sup>35</sup>, disponibilizado pelo OBERCOM (Observatório da Comunicação), que indica que a pesquisa de informação mais realizada pelo público português na internet é sobre marcas ou sobre serviços, depois vem a pesquisa sobre saúde e, posteriormente, a procura sobre educação e ofertas de cursos. Os produtos mais adquiridos através da internet no primeiro trimestre de 2010 foram alojamento para as férias e carregamentos de telemóveis.

Em relação às atividades comerciais na internet, a pesquisa publicou que 9,5% dos portugueses utilizaram comércio eletrônico no primeiro trimestre de 2010. As principais barreiras apontadas pelos entrevistados são a preferência pelo contacto físico e a ausência de necessidade de procurar na internet o que já se oferece pelos meios tradicionais. Cerca de 25% dos entrevistados apontam que não confiam no comércio *online*, seja no recebimento das mercadorias ou nos serviços pós-venda para devoluções ou reclamações.

Essas e outras pesquisas disponibilizadas em Portugal sobre a utilização da internet são importantes para verificarmos se há mesmo uma “revolução” da internet a mudar os hábitos de

---

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> Inquérito sobre a Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias em 2010, com fonte INE/UMIC. Disponível pelo OBERCOM em «[www.obercom.pt/client/?newsId=28&fileName=anuario\\_comunicacao\\_09\\_10.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=28&fileName=anuario_comunicacao_09_10.pdf)».

consumo a nível nacional. Ainda são poucos os números sobre a utilização midiática da *web*, quando comparados com imensos dados sobre a publicidade tradicional e o consumo na televisão, no rádio, na imprensa, em *outdoor* (mídia exterior). Isso se deve à dificuldade de medir a audiência virtual e quantificar a importância das interações *online*.

### **2.6.2 Globalização das marcas**

Para Kapferer (2002), existem significados diferentes que podem ser atribuídos à globalização das marcas. O primeiro deles faz referência à marca ser reconhecida em vários países do mundo. O segundo sentido diz respeito à homogeneidade das estratégias de comunicação, marketing e *design* de uma marca em relação aos seus mercados no mundo. O autor também defende que a “extensão geográfica está inscrita dentro da lógica da marca” (Kapferer, 1994: 168), pelo que expandir fronteiras é uma forma das marcas se fortalecerem. A identidade da marca, neste contexto de marca global em vários mercados, revela valores em comum sobre toda organização. Uma marca global, segundo Lendrevie *et al.* (2010: 138), tem “capacidade de conjugar o sentido e os valores universais com a proximidade à cultura local”.

Muitos estudos sobre esse tema são prescritivos, com influências de estudos de casos norte-americanos ou de multinacionais que ganharam visibilidade e poder nas últimas décadas (White, 2000; Olins, 2005; Brymer, 2010; Smith, 2010). Entre as justificativas para investir em marcas globais, estão a possibilidade do aproveitamento da internacionalização de distribuidores e o facto de que marcas internacionais recebem menos pressão local. E é claro que a exposição da marca em vários países faz com que a sua visibilidade e o seu *status* agregado sejam maiores, concedendo poder à marca.

A marca global, como um símbolo reconhecido em várias partes do mundo, graças aos avanços da globalização, interage com outras culturas e contextos económicos (White, 2000; Olins, 2005). Nosso estudo de caso, que será detalhado posteriormente, tem esta característica: a marca desenvolve-se do local (Portugal) para o global (mercados de outros continentes em que se inseriu).

Para Aaker & Joachimsthaler (2007), as marcas globais agem em mercados diferentes a partir de algumas adaptações, como exemplificam:

"A *Pringles* usa sabores diferentes em países diferentes, e a execução de sua publicidade é moldada de acordo com as culturas locais. A *Heineken* é, por toda parte, a cerveja de mais alta categoria para beber com os amigos, menos em sua terra natal, a Holanda, onde é uma cerveja mais popular. A *Visa* tem logotipos diferentes em alguns países, como na Argentina. Mesmo a *Coca-Cola* tem um produto mais doce em algumas regiões (no sul da Europa, por exemplo)" (Aaker & Joachimsthaler, 2007: 288).

As atuais marcas globais líderes mundiais têm em comum três atributos, segundo Brymer (2010: 68-69) e Smith (2010): (1) uma ideia convincente, que foi capaz de chamar atenção do público e fidelizá-lo; (2) um objetivo firme, que é centralizado e conta com valores de apoio; e (3) um princípio de organização, situação em que os valores da marca orientam a gestão de forma ordenada. A marca global mais valiosa do mundo é a *Coca-Cola*, que tem mais de 100 anos de história e em 2002 valia 69,6 mil milhões de Dólares (Lindemann, 2010: 28).

Entre as dificuldades que podem ser encontradas para a gestão da marca global (já podemos adiantar o mesmo para a publicidade dessas marcas) estão as diferenças culturais entre mercados e comportamentos nos países. Uma comunicação que funciona para um local pode ser considerada ingênua, agressiva ou até irresponsável em outra cultura.

Uma desvantagem centra-se no próprio nome marca, que pode ter significados diferentes em outras realidades sociais. Para Kapferer (1994: 173) "a internacionalização é quase impossível para os nomes descritivos, porque, libertos do sentido, se esvaziam em outros países, são impronunciáveis e tonam-se *importados*". Um caso curioso é a marca de gelados *Olá*, que se chama *Kibon* no Brasil, *Frijo* na Espanha, *Algida* na Itália, *Miko* na França, entre outros nomes dentro e fora da Europa, embora o logotipo (em forma de coração e em tons de vermelho, permaneça), conforme a Figura 9 ilustra:

Figura 9 - Vários nomes da marca Olá



Fontes: "Heartbrand da Unilever", disponível em «[www.cidadedoslogos.com/blog/o-heartbrand-da-unilever](http://www.cidadedoslogos.com/blog/o-heartbrand-da-unilever)», acessado em 10 de setembro de 2012. "Heartbrand", disponível em «<http://www.unilever.com/brands-in-action/detail/Heartbrand/292007/?WT.contenttype=view%20brands>», acessado em 10 de setembro de 2012.

Reconhecemos que os avanços tecnológicos e interativos no contexto da globalização, por um lado, levam mais facilmente os valores de marcas para sociedades diferentes. Mas por outra perspectiva, felizmente, nos dão acesso a fontes de informação sobre as marcas, relatando suas formas de produção e políticas de distribuição, nos permitindo conhecer condutas éticas ou irresponsáveis.

Por último, destacamos que, mesmo com a emergência do fenômeno das marcas globais, há movimentos que investem na credibilidade de marcas locais, e há manifestações de apoio a produções nacionais e regionais. A globalização das marcas é alvo de críticas por grupos sociais que são contra a homogeneização dos hábitos de consumo e recebe denúncias sobre o modo que instalam seu processo de fabricação e distribuição em comunidades menores.

### 2.6.3 Críticas sociais às marcas

Tentamos evidenciar a marca como uma entidade social e cultural, mas nem sempre este é um processo integrado ao bem-estar comunitário. Não podemos deixar de citar a marca também como redutora de diversidade, no que toca a grandes marcas ocuparem o espaço de costumes locais (Kapferer, 2002). Há uma situação paradoxal acerca das marcas: as mesmas têm poder e forte presença no espaço público, mas constantemente, são criticadas e colocadas em dúvida quanto à sua legitimidade (Semprini, 2006).

Na verdade, há dezenas de anos que a indústria e o comércio são objeto de crítica por parte daqueles que acreditam que as marcas e a comunicação são responsáveis por manipular mentes, controlar comportamentos e esgotar recursos naturais. Sob este ponto de vista, a globalização é vista como responsável pelas desigualdades entre países e o aumento da taxa de desemprego. Estudos críticos amplamente divulgados, que aqui destacamos a partir do livro *No Logo* (Klein, 2002) e do filme *The Corporation* (2003), fundamentam suas reflexões no estado de soberania de algumas grandes marcas que, no contexto globalizado e capitalista, ditam leis de mercado e de consumo.

Klein (2002) discute, entre outros apontamentos, a política de produção com mão-de-obra barata em países subdesenvolvidos. A autora denuncia que algumas marcas e suas organizações conservam nos países desenvolvidos (sobretudo, nos Estados Unidos da América) apenas as atividades de alto valor agregado, estabelecendo fábricas e filiais para exploração em países mais pobres. Por um lado, este cenário, teoricamente, ajudaria a economia local e a questão de empregabilidade. Mas por outro lado, existem denúncias de que esse processo é realizado sob condições de trabalhos ilegais, algumas vezes, com a utilização de crianças e com sobrecarga de horas de produção.

O filme *The Corporation*<sup>86</sup> corrobora com esta visão e traz para a discussão pública a dinâmica das atitudes das grandes organizações, com marcas mundialmente conhecidas, que adquiriram vidas próprias na interação com a sociedade e, por vezes, apresentam desvios éticos. Com exemplos sobre marcas globais e populares que fazem parte do nosso dia-a-dia, o roteiro mostra o interesse pelo lucro acima da responsabilidade social e ambiental. Algumas críticas à

---

<sup>86</sup> Filme norte-americano de 2003, baseado no livro *best seller* de mesmo nome, de Joel Bakan, que ganhou dezenas de prêmios internacionais. Maiores informações em «[www.thecorporation.com](http://www.thecorporation.com)».

comunicação de marca citam o patrocínio a eventos e à arte, que por vezes transformam o caráter cultural em promoção comercial. E também denunciam o patrocínio velado a meios de comunicação, que proporciona publicações direcionadas, sem neutralidade, ou submetidas à censura de grupos de apoio à organização.

Apesar do tom alarmante dessas obras, os discursos propõem uma saída, a partir do ativismo do consumidor, da liderança social e da sua exigência para com as atitudes das grandes marcas. Manifestações, boicotes, denúncias, cobranças, são todos direitos de cidadania que podem ser estimulados face a descontentamentos.

Outra discussão apontada por estudos como estes inscreve-se sobre as marcas oferecerem uma ilusão de escolha, pois a diversidade de opções resume-se àquelas marcas que já conseguiram lugar no mercado. Além disso, afirmam que apenas a camada social que tem dinheiro e maior nível de educação pode tomar decisões de compras conscientes, escapando de estratégias de mensagens persuasivas e emocionais. Nesta perspetiva, a maioria da população aceita o que lhes é incentivado por grandes empresas (Klein, 2002). Este mote de discussão será mais aprofundado no próximo Capítulo, pois a Publicidade tem esse cariz polémico, que é circunscrito à dimensão integralista *versus* apocalíptica da mídia (Eco)<sup>37</sup> e também à denúncia de que manipula desejos<sup>38</sup>.

Em contrapartida a essas críticas, a resposta de outros especialistas no assunto, como Olins (2005) e Clifton & Simmons (2010), é defender que muitos movimentos antiglobalização não têm como alvo as marcas, embora as use como exemplos, mas sim, condenam o sistema capitalista que estimula a desigualdade de riquezas.

Clifton & Simmons (2010) justificam que as marcas são indicadores de boa economia do país, pois a concorrência entre produtos e serviços melhora as relações de custo *versus* benefício. A abertura económica dos países pode ser relacionada com prosperidade e melhor poder aquisitivo da população, e em consequência, melhor padrão de vida.

---

<sup>37</sup> Esta relação será melhor abordada no Subcapítulo 3.2.1 *Publicidade na Sociedade do Consumo*.

<sup>38</sup> Mais sobre este assunto no Subcapítulo 3.5 *Estratégia orientada pra recepção da Publicidade*.

Já Olins (2005), responde às críticas de Klein (2002) ao publicar que as marcas não têm apenas carácter comercial, também atuam nos âmbitos político, cultural, desportivo. Como complementa:

A questão fundamental acerca das marcas, que os defensores do «No Logo» desconhecem, esqueceram ou não querem saber, prende-se com o facto de a marca em si própria não ser boa nem má; o aspeto verdadeiramente significativo consiste em saber como, onde e ao serviço de que causa é utilizada (Olins, 2005: 12).

Olins (2005) baseia-se em exemplos de instituições beneficentes e de voluntariado que também têm marcas fortes e usam estratégias de comunicação para geri-las. É o caso da marca da Cruz Vermelha, que é popular em vários países, ilustradas na Figura 10:

**Figura 10 – Marcas da Cruz Vermelha**



Fontes: Cruz Vermelha Portuguesa disponível em «[www.cruzvermelha.pt](http://www.cruzvermelha.pt)» e Cruz Vermelha Brasileira disponível em «[www.cruzvermelha.org.br](http://www.cruzvermelha.org.br)»

Bowker (2010) recorda que muitas marcas patrocinam causas sociais e apoiam iniciativas ambientais. Sabemos que isto não é realizado apenas pelo aspeto solidário, mas pelo processo de realçar valores organizacionais e políticas públicas. Agindo desse modo, a organização passa a defender também seus interesses e a proteger sua reputação a longo prazo. Para Hilton (2010: 62), essa é uma tendência para as marcas contemporâneas:

Com aumento do interesse dos consumidores pelas consequências sociais e ambientais das suas decisões de compra, as marcas de sucesso do futuro serão provavelmente as que encaram a liderança social da empresa como uma componente central da sua estratégia, acrescentando, por isso, uma poderosa dimensão adicional ao valor social das marcas (Hilton, 2010: 62).

Alguns estudos com visão positiva sobre a marca apontam possíveis práticas para as organizações crescerem junto com seu mercado e meio social. Doane (2010) propõe que a marca não é criada com objetivo filantrópico, mas também não é desenvolvida para prejudicar o universo, a realidade é um meio-termo. Quanto à questão de pobreza e desigualdades sociais, que leva a problemas como exclusão social e concentração de poder, Doane (2010: 223) acredita que as organizações podem investir em empregos locais e em áreas geográficas que precisam de ajuda. Com relação ao meio ambiente, é preciso que as organizações pensem em reduzir consumo de combustíveis fósseis, pedir subsídios e incentivos fiscais para usar energias renováveis e publicar relatórios honestos sobre seu impacto ambiental para a sociedade.

Outros exemplos pragmáticos apresentados centram-se na questão de desestabilização económica, a sugerir que as organizações apoiem economias nacionais e contratem mão-de-obra e especialistas locais. Em relação aos conflitos e questões de insegurança, as organizações em zonas de conflito podem agir com o máximo de honestidade e evitar subornos e corrupção. Outro caminho proposto é procurar investimentos locais e garantir a melhoria da vida de habitantes locais, seja com contratos de trabalho ou com eventos locais que minimizem os problemas (Doane, 2010: 223).

Olins (2005: 17) e outros apologistas às marcas acreditam que as pessoas gostam da existência das marcas no meio social e têm o poder de decidir quais organizações fazem sucesso, quais as representam. Olins (2005) expõe que as marcas também têm fraquezas, que nem sempre têm poder manipulador, uma vez que são vulneráveis a modismos e a hábitos mutáveis. A justificativa se dá a partir de exemplos mercadológicos de marcas que investiram dinheiro, tempo, *design*, estratégias de comunicação, mas não foram aceitas e adoradas pelo público. É a justificativa de que o público tem o poder de decisão, em contraposição àquela teoria de que o povo tem a ilusão da escolha.

A crítica às marcas não precisa ser levada como negativa, podemos considerá-la como uma maneira de supervisionar como essa indústria utiliza seu poder. É facto, por exemplo, que as marcas grandes substituem as marcas pequenas e locais. No entanto, também se considera que as marcas grandes proporcionam um nível de confiabilidade de produção, sendo que os próprios consumidores podem regular e reclamar por essa qualidade. Reforça-se aqui que, é



sim, preciso incentivar o consumo responsável e cobrar responsabilidade social por parte das organizações e das marcas influentes.

Estudos contemporâneos apontam que o consumidor de hoje quer uma relação mais próxima com as marcas, e têm consciência da pressão que pode exercer para que as marcas ajam com responsabilidade, como indica o Observatório Permanente de Tendências *FUTUR:E*: "a marca deverá estar comprometida com o seu mundo e ter capacidade para oferecer novas alternativas"<sup>39</sup>. Apesar dos indivíduos terem uma consciência sobre seu poder, é preciso algum senso de organização de união para terem uma voz ativa no processo de desenvolvimento social.

O *empowerment*, que dentro das organizações é utilizado como estratégia para delegação de autoridades, de modo que os participantes tenham poder de decisão, é um conceito que pode ser alargado para outros grupos sociais (que, em outra instância, também são *organizações* de pessoas). O fenómeno da liderança social, em que uma multidão canaliza esforços para um objetivo ativista tem crescido, a exemplo das recentes manifestações e ações promovidas pelo grupo *Anonymous*<sup>40</sup> em vários países do mundo contra marcas grandes e poderosas.

Os grupos de pressão desvinculados com organizações têm o poder de alertar a opinião pública e puxar pela responsabilidade das empresas. Podemos sugerir que as marcas ajam mais integradas à sociedade, responsabilizando-se por todas as consequências da cadeia de produção e distribuição; e minimizando esses impactos. É igualmente importante que haja conscientização de todos colaboradores, e uma boa opção é a implementação de códigos de conduta e sistemas internos de supervisão sobre os fornecedores e contratantes.

Para Clifton & Simmons (2010), o futuro das marcas está relacionado com o futuro da economia mundial e da sociedade, cabendo às organizações saber agir de acordo com as inovações dos hábitos e dos desejos dos consumidores. Acreditamos que um dos desafios está em passar constantemente os valores sobre a marca para a sociedade, mas agindo em

---

<sup>39</sup> Estudo *The Next Best Brand*, desenvolvido pela Método *Helmer* no Observatório Permanente de Tendências "*FUTUR:E*". Divulgado pelo *Meios & Publicidade*, disponível em «[www.meiosePublicidade.pt/2010/07/20/estudo-consumidor-quer-proximidade-com-marcas](http://www.meiosePublicidade.pt/2010/07/20/estudo-consumidor-quer-proximidade-com-marcas)».

<sup>40</sup> Grupo de ativismo social que partiu de fóruns de internet no começo dos anos 2000. Consiste em utilizadores digitais que planeiam ações *online* de manifestações, sob a alcunha de um "anónimo", que reuniria a força de todos.

integração com o bem-estar social. Outro desafio é aprofundar os relacionamentos com clientes e *stakeholders* e dar atenção especial às necessidades locais de cada cultura onde a organização se insere.

Podemos voltar à justificativa de Olins (2005), sobre as marcas estarem na essência da pós-modernidade em diversas instâncias, e lembrar que convivemos com marcas que extrapolam o objetivo comercial. Há marcas de instituições de solidariedade, de instituições religiosas, marca de países e até marcas pessoais (estudadas no âmbito do marketing pessoal). Essas marcas também buscam algum lucro, mesmo que não seja baseado no sistema de compra-venda clássico, buscam uma posição simbólica.

No começo do Capítulo sobre Marcas, referimos que as mesmas preenchem lacunas de expectativas pessoais (Meneghel & Perez, 2011) e que o consumo pode se transformar em uma forma de prazer e de felicidade (Lipovetsky, 1989; Bauman, 2007). Neste sentido, torna-se difícil pensar em uma sociedade pós-moderna isenta de marcas, mas é igualmente necessário questionar os limites de atuação e de transgressão de valores sociais.

Torna-se importante, assim, aprender a gerir as marcas e controlá-las. Não existe fórmula para que as organizações garantam seu futuro no mercado, mas esses parágrafos desenvolvidos podem sugerir que operações internas e externas alinhadas e transparentes cumpram promessas que satisfaçam relacionamentos sustentáveis, mais propensos a tornarem-se fiéis.

As sugestões para gerir a marca de maneira progressiva são investir no relacionamento com os *stakeholders* para que se sintam envolvidos com a marca. Para os acionistas, é importante selar um compromisso de confiança e para os parceiros, como distribuidores, é essencial existir respeito e transparência nas atividades. Em relação aos consumidores, o desafio é entendê-los, saber corresponder às suas expectativas e agir em integração com o desenvolvimento sustentável do planeta.

## Sumário

Reforçamos que a marca organizacional carrega um conjunto de sentidos que conduz a uma ideia junto à esfera social, por meio de representações sociais, pessoais e coletivas. A comunicação da marca, amparada nas características identitárias, tem o poder de transmitir essa imagem.

Para a Publicidade, fica o desafio de reforçar a marca e fazer uma construção simbólica sobre a organização na mente dos *stakeholders*, em meio a uma sociedade que constrói, desconstrói e reconstrói significados todos os dias.



## CAPÍTULO 3: PUBLICIDADE

- 3.1 Conceitos e ideias sobre Publicidade
  - 3.1.1 Dimensão do marketing
  - 3.1.2 Dimensão simbólica
- 3.2 Percurso da Publicidade
  - 3.2.1 Publicidade na Sociedade do Consumo
  - 3.2.2 Publicidade até a Sociedade da Informação
- 3.3 Desafios para Publicidade na sociedade contemporânea
  - 3.3.1 Publicidade Global
  - 3.3.2 Publicidade na mídia digital
- 3.4 Processos de significados da Publicidade
  - 3.4.1 Estudos sobre os significados da Publicidade
  - 3.4.2 Formas e recursos de imagem e discurso publicitários
- 3.5 Estratégia publicitária orientada para o consumidor
  - 3.5.1 Necessidades *versus* Desejos

Conte-me algo e vou esquecer; mostre-me e poderei lembrar; envolva-me e vou compreender (provérbio chinês).

O capítulo sobre Publicidade pretende explicar seus pressupostos principais e fazer uma revisão da literatura para compreendermos qual o papel desta prática no contexto socioeconómico em que vivemos<sup>41</sup>. Propomo-nos pensar a Publicidade a partir da Sociedade do Consumo (Baudrillard, 1970) e da contemporânea Sociedade da Informação (McQuail, 2003), e enriquecer a discussão com os desafios vivenciados a partir das facilidades tecnológicas e da globalização.

Destacamos a publicidade institucional, que no contexto da Comunicação Organizacional, relaciona-se com as questões de identidade de marca, a tentar integrar na sociedade uma imagem providencial da organização. Assim, trabalhamos com a dimensão simbólica da Publicidade, a partir da construção imagética que fornece valores sociais, mas também consideramos os processos estratégicos que cooperam para este fim. Temos como objetivo perceber a Publicidade como fenómeno social, que pode interagir com os sistemas de orientação pessoal e coletivo.

---

<sup>41</sup> Optamos por utilizar a palavra Publicidade com letra maiúscula quando trata-se do símbolo social e do campo científico a ser estudado, e publicidade com letra minúscula quando refere-se a mensagens e anúncios publicitários.

### 3.1 Conceitos e ideias sobre Publicidade

O termo *publicidade*, diretamente vinculado ao radical romântico *publicitate*, liga-se ao termo latino *publicus*, de que emergem os diversos índices semânticos presentes em quase todos os sistemas linguísticos com que a tradição latina manteve contacto (Safady, 1973: 39).

Explicar a Publicidade é um desafio, não existe uma definição rígida e existem ideias pré-concebidas sobre o tema. Muitas vezes confundida com Propaganda e Marketing, entre outras atividades que envolvem a comunicação, a Publicidade tenta manter sua posição de investimento necessário para a concretização da marca no mercado e na mente do público.

O conceito clássico de Publicidade sugere que se trata de uma comunicação que dá a conhecer um produto ou uma organização, estimulando o interesse por eles. Ou, dito de outra forma, trata-se de uma atividade comercial, paga, com objetivo de promover vendas<sup>42</sup> ou imagens em relação à marca (Volli, 2003; Tellis & Ambler, 2007). Este é o sentido *lato*, e a partir dele, desenvolvem-se possibilidades que têm desafiado a prática publicitária, inserida na sociedade que também muda de paradigmas e de hábitos.

Vemos que um entendimento comum sobre a comunicação publicitária verte-se sobre a sua função comercial de venda. Um dos primeiros livros amplamente divulgados sobre Publicidade foi *Scientific Advertising*, escrito em 1923 por Hopkins (1966), enfatizando a eficácia e a estratégia publicitária. Apoiado pelo famoso David Ogilvy<sup>43</sup> (da agência *Ogilvy & Mather*<sup>44</sup>), o livro traz a Publicidade como promoção de vendas, em uma ótica típica da realidade comercial agressiva norte-americana. Também relacionamos essa linha à corrente funcionalista de comunicação da década de 1920, em que se destacava a ênfase na prática mercadológica. Apesar de focados em lucros imediatos, Ogilvy e Hopkins (1966) promoviam o estudo sobre a Psicologia do Consumidor, a apontar estratégias de âmbito emocional/afetivo, como incentivar a personalidade da marca.

---

<sup>42</sup> Durante todo trabalho, falaremos em “vender” e “comprar” não só no sentido literal de adquirir um produto, mas também no sentido metafórico de vender/comprar uma ideia sobre uma marca ou um comportamento social.

<sup>43</sup> Ogilvy, conhecido vulgarmente como “pai da Publicidade”, escreveu que: “ninguém deveria permitir-se ter qualquer relação com Publicidade antes de ler este livro sete vezes” (Hopkins, 1966: 13). Mais informações biográficas em «[www.ogilvy.com](http://www.ogilvy.com)».

<sup>44</sup> Atualmente, é uma das maiores agências de Publicidade, Marketing e Relações Públicas do mundo, atuando em mais de 120 países.

Lagneau (1981) contribuiu para essa linha de discussão no âmbito da Sociologia da Publicidade<sup>45</sup>, destacando o estudo do comportamento do consumidor como contributo principal para o nascimento do marketing e para evolução do *advertising* (como prática diária de publicar anúncios em jornais em meados do Século XIX). O ponto de viragem da Publicidade, para Lagneau (1981: 18), se dá quando “a ideologia produtivista dá lugar à ótica do consumidor”, e o estudo sobre a prática publicitária começa a considerar as teorias antropológicas, sociológicas, psicológicas, em consonância com o desenvolvimento cultural.

Alguns pressupostos estudados nas Teorias da Comunicação podem ser colocados para perceber a Publicidade pelo seu viés de processo comunicativo midiático. A Escola de Frankfurt, com a corrente crítica, contrapõe a praticidade funcionalista. Estudos como os de Haug (1971) e Horkheimer & Adorno (1978) refletem sobre os efeitos sociais da comunicação de massa, a criticar a exploração da produção e do consumo de bens, tema que voltará a ser citado na altura de traçar a história da Publicidade. A corrente estruturalista, com estudos sobre linguagem e estrutura de mensagens de Saussure (1959), Barthes (1964), Pépinou (1970), será aprofundada na dimensão simbólica publicitária ao longo deste capítulo.

Outro apontamento importante emprestado das Teorias da Comunicação centra-se nos estudos de McLuhan & Fiore (1967), que sustentam que o meio é mensagem e não apenas um simples canal. Por ser mais do que um veículo de transmissão, o meio ajuda a constituir o conteúdo da mensagem. Em um processo de retroalimentação, Castells (2000) reforça que a mensagem também molda o meio. E Canclini (2008: 289) vai além e propõe que a mídia não apenas divulga símbolos para interagirmos, ela mesma substitui interações coletivas.

Como um processo de comunicação midiático, a publicidade implica a receção da sua mensagem por um canal. Por muitas décadas, estudou-se a publicidade a partir do modelo informacional: informação - código - emissor - canal – recetor (Hall, 2006). Assim como referimos no Capítulo 1 que se estudava a Comunicação Organizacional a partir do processo linear: emissor - mensagem - recetor. Estes modelos consideram um emissor, um recetor, uma ideia a ser transmitida, um código que forma a linguagem, uma mensagem (resultado da codificação), um meio que suporta a mensagem, e uma finalidade (Lampreia, 1983). Ou, como

---

<sup>45</sup> Obra com mesmo nome.

o já referido Lasswell (1948) resumia: era possível analisar a comunicação a partir das perguntas: quem diz? (o emissor) O quê diz? (a mensagem) A quem? (o recetor) Como? (o meio) Por quê? (a finalidade).

Esses modelos de informação clássicos, com estruturas de níveis, eram facilmente estudados quando se considerava um tipo de comunicação com sequência linear. Atualmente, estuda-se a Publicidade como um processo dinâmico, aberto, interativo. O processo publicitário dialoga com o sistema social, influencia e é influenciado pelo ambiente (del Campo, 2007; White, 2010). As características dos meios mudaram ao longo das décadas, e até o recetor adquiriu novos papéis, como o de novo transmissor da informação. Como cita Nobre (2011: 68): “não se trata de negar o modelo linear de comunicação emissor-mensagem-recetor, mas antes integrá-lo numa realidade mais vasta e complexa”.

Uma dessas complexidades situa-se na evolução da mídia. Por muitas décadas, a mídia de massa foi responsável por sugerir condutas sociais, e a Publicidade valia-se disto. Segundo Castells (2007), a partir da década de 1980, iniciou-se um processo da massa à individualização e segmentação, a princípio com videocassetes, *walkman stereos*, estações de rádio especializadas; e a partir dos anos 1990, com a TV a cabo e a satélite. Veremos, mais adiante, como a Publicidade se insere na Sociedade da Informação<sup>46</sup>, para já, queremos admitir o poder da mídia de massa, mas não limitaremos a atuação da Publicidade aos meios massivos clássicos, como televisão, rádio ou imprensa.

Por um lado, a mídia de massa ainda atinge um número considerável de recetores, trabalhando em grande proporção e normalmente à distância (McQuail, 2003). A mídia de massa tem poder em influenciar nos âmbitos político e cultural, em promover espaços para discussões, em fomentar ambientes de entretenimento e em fornecer ideias para conceitos de realidade social. Por outra perspetiva, seguindo a lógica da segmentação de mercado e as ideias de comunicação estratégica e integrada já estudadas, a publicidade tem sido propagada em meios de comunicação que determinados nichos de público visualizam e vivenciam.

Del Campo (2007) resume que a Publicidade, por muitas décadas, destinou suas mensagens para as maiorias, e agora vive-se a emergência de novas audiências e de novos grupos que não tinham protagonismos no sistema informativo para massa. Esse processo seria

---

<sup>46</sup> Subcapítulo 3.2.2 *Publicidade na Sociedade da Informação*.



decorrência de uma evolução, da sociedade de massa para a “massa crítica”, para uma sociedade que experimenta a individualização e a diversidade (Sastre, 2006).

Visto isso, torna-se necessário trazer à tona mais algumas definições acerca da Publicidade, para suportar as nossas reflexões durante o capítulo. O primeiro esclarecimento é sobre a diferenciação entre Publicidade e Propaganda. Em Portugal<sup>47</sup>, utilizamos Publicidade para denominar as campanhas de produtos, serviços, marcas e organizações que acompanhamos na mídia. Já Propaganda, refere-se à comunicação ideológica, com objetivo de chamar a adesão e incentivar comportamentos de caráter político, religioso ou económico<sup>48</sup> (Lampreia, 1989; Rasquilha, 2009).

No contexto da Comunicação Organizacional, trabalhamos com a Publicidade institucional<sup>49</sup>, que está relacionada com a atribuição de associações a longo prazo para a marca organizacional - diferente das campanhas publicitárias comerciais, que se destinam a atribuir características ao produto, e assim, sugerir a compra (Volli, 2003; Tellis & Ambler, 2007).

A Publicidade Institucional verte-se para audiências internas e externas (Arranz, 1997), como: funcionários, acionistas, consultores, representantes de sindicatos, ex-colaboradores, família dos colaboradores (no contexto interno); consumidores e possíveis clientes, futuros colaboradores, colaboradores comerciais, fornecedores, concorrentes, líderes de opinião, analistas financeiros, associações comerciais, ou seja, todas as instâncias de poderes que a organização possa interagir (no contexto externo).

Vásquez (2006: 208) resume os objetivos da comunicação publicitária, a diferenciar a publicidade de produto e a publicidade de empresas, segundo o que expomos na Tabela 12:

---

<sup>47</sup> Os termos Publicidade e Propaganda têm significados diferentes entre a Língua Portuguesa de Portugal e do Brasil. Tomaremos como base as bibliografias portuguesas, mas deixa-se aqui apresentado que nas bibliografias brasileiras, Publicidade corresponde ao que as referências portuguesas chamam de Propaganda. Para minimizar diferenças e aproximar-se de teorias estrangeiras, como a norte-americana (que utiliza *advertising*), as referências brasileiras já utilizam os termos Publicidade e Propaganda como sinónimos.

<sup>48</sup> Os grandes exemplos contemporâneos de Propaganda situam-se no âmbito das guerras no começo do século XX, para evocar um conceito de nacionalismo na mente dos cidadãos.

<sup>49</sup> Adotamos a nomenclatura sugerida por Volli (2003): “Publicidade Institucional”, que é utilizada em muitas traduções para Português de Portugal e do Brasil. Lembramos que o termo “institucional” pode ser relacionado a “corporativo” segundo a linha investigativa teórica escolhida. O termo “corporativo” aproxima-se das referências em inglês *corporate communication* e em espanhol *comunicación corporativa*.

**Tabela 12- Objetivos das Publicidades comercial e institucional**

<b>Objetivos</b>	<b>Publicidade comercial</b>	<b>Publicidade institucional</b>
<b>Informar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar sobre produtos e seus atributos;</li> <li>- Sugerir usos e desfazer maus entendimentos;</li> <li>- Comunicar preços, promoções e pontos-de-venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar sobre a marca e sua rede de endereços e contactos;</li> <li>- Apoiar programas sociais e culturais;</li> <li>- Comunicar mudanças corporativas, novos investimentos e novas tecnologias.</li> </ul>
<b>Persuadir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a preferência pelo produto;</li> <li>- Evitar a substituição e incentivar a fidelidade;</li> <li>- Atrair novos consumidores;</li> <li>- Aumentar a frequência de uso e a quantidade de compras;</li> <li>- Sugerir uma visita ao ponto-de-venda ou <i>website</i>;</li> <li>- Mostrar o posicionamento de mercado e o nicho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a preferência pela marca;</li> <li>- Desincentivar más percepções;</li> <li>- Incentivar uma mudança de pensamento ou de consciência sobre um assunto;</li> <li>- Provocar uma mudança de imagem da organização.</li> </ul>
<b>Lembrar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recordar da existência e das vantagens da compra;</li> <li>- Mostrar que o produto pode ser útil no futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recordar a identidade da marca;</li> <li>- Recordar os programas e as causas sociais apoiadas.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Vásquez (2006: 208).

Assim, podemos formular que a publicidade é uma ação comunicativa com objetivo que o público tenha uma ideia satisfatória sobre o produto ou a marca anunciante. Ou ainda, sobre a causa social anunciada, pois a publicidade não precisa servir apenas aos interesses de particulares. O papel público e responsável da publicidade está em incentivar comportamentos que estimulem a saúde física e intelectual dos cidadãos e conservem o bem-estar do ambiente socialmente coletivo. Isso pode acontecer por meio de campanhas publicitárias que ajudem na luta contra abusos na sociedade, como em mensagens contra as drogas, contra conduzir em estado alcoolizado, contra xenofobia e preconceitos, entre outras. Mas também pode se dar por meio de campanhas informativas sobre eventos que fogem da rotina, como o exemplo da

campanha informacional sobre a introdução da moeda Euro ou sobre as eleições (Balonas, 2011).

Tendo essas definições em vista, os estudos sobre a Publicidade partem de diferentes perspectivas, que se aproximam de contributos de áreas de pesquisas de Gestão, Sociocultura, Psicossociologia, numa ótica de interdisciplinaridade. Vamos aqui discorrer sobre a Publicidade a partir da dimensão do marketing e da dimensão simbólica social, porque são as que melhor enquadram o nosso estudo.

### **3.1.1 Dimensão do Marketing**

Os estudos do Marketing relacionam-se frequentemente às questões de Publicidade, pois envolvem “toda atividade humana dirigida para a busca da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores” (Kotler, 2000: 29). As técnicas de marketing contribuem para a gestão estratégica e para a criação publicitária com processos de sistematização operacional e prognósticos sobre o mercado.

Dentro de muitas organizações de décadas passadas, a comunicação publicitária era considerada uma ferramenta para lucro a curto prazo, assim como as técnicas de marketing eram pensadas de maneira isolada. As atividades de marketing desenvolvidas na década de 1950 eram orientadas para produção, já o marketing estimulado a partir das décadas de 1970 e 1980 se voltava para os consumidores. A partir dos anos 1990, passou-se a falar de uma gestão de marketing que também gerisse a marca, aceitando a importância dos conceitos de identidade e imagem (Aaker & Joachimsthaler, 2007).

Muitas organizações do fim do século XX se estruturaram dessa forma, com a teoria do Marketing a organizar suas atividades segundo as variáveis dos 4Ps: produto, preço, promoção (ou comunicação), praça (ou distribuição) (Kotler, 2000). Nesta perspectiva, a publicidade estaria inserida dentro de promoção, e como este é um termo com significado limitado, há referências que o substituem pelo próprio termo comunicação. Este era um marketing desenvolvido para atender à satisfação material dos consumidores, tendo em vista resultados económicos, transações lucrativas. Mas com o tempo, os gestores perceberam que os valores intangíveis também criavam, a longo prazo, rentabilização para a organização. Então, passaram a

preocupar-se com o domínio das satisfações ideológicas e emocionais dos atores sociais (Galindo, 2009).

Este novo marketing, que Kotler, Kartajaya & Setiwan (2010) propõem como *marketing 3.0*, assume a participação dos consumidores, atende às suas necessidades culturais e de auto realização. O marketing colaborativo ainda leva em consideração muitas diretrizes mercadológicas que estruturaram o alicerce da teoria no final do século XX, mas atua ao nível das experiências, preenchendo expectativas simbólicas.

Esta atualização de conceito é reflexo das novas práticas desenvolvidas na sociedade da informação (McQuail, 2003), ou sociedade em rede (Castells, 2000), que é emaranhada por novas tecnologias e indicadores de interconectividade. É também reflexo do mercado globalizado, em que a competição entre as organizações é mais desafiadora, com novas possibilidades de concorrência, consumo e modos de produção e distribuição (Aaker & Biel, 1993; White, 2000).

No contexto da comunicação estratégica, é ainda importante recordar a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e o Marketing Mix, que citamos no primeiro capítulo. A articulação em conjunto das ações e atividades de comunicação dentro de uma organização servem à marca para divulgar seus valores de forma uniforme e fortalecida (Ratnatuga & Ewing, 2005; Reid, 2005; Naik, 2007; Ogden, 2008).

Do ponto de vista da estratégia de mídia para mensagem publicitária, a literatura da área integra ações “acima e abaixo da linha” (termos derivados do inglês: ATL, que significa *above the line*, e BTL, que é *below the line*). A publicidade *acima da linha* se concentra nas técnicas de comunicação de massa que já citamos, que abrangem mais pessoas e custam a maior parte do orçamento publicitário; já a publicidade *abaixo da linha* tem técnicas para segmentos de pessoas, por isso podem gerar mais penetração junto a um determinado público. Rasquilha (2009: 34) explica que atualmente se fala em EGIC: Estratégia Global e Integrada de Comunicação, que soma ATL (comunicação de massa) mais BTL (comunicação dirigida)<sup>50</sup>.

Como vemos, muitas referências emprestadas do marketing são voltadas para a pragmática e a logística, pois o marketing é uma filosofia de gestão estratégica (Yazane &

---

<sup>50</sup> Também se encontra nas bibliografias de língua inglesa o termo TTL: *through the Line*.

Markus, 2009). E podemos dizer que, hoje, uma orientação organizacional voltada apenas para o marketing tradicional (com ênfase em vendas) não é o suficiente para que a marca tenha um crescimento contínuo e sustentável. Sugere-se que todas ações de comunicação e de relacionamentos da organização estejam integradas às novas tendências, e que essa tarefa não fique só na teoria e no departamento de marketing (White, 2000; Naik, 2007).

Reconhecemos a importância do marketing, mas pretendemos pensar a publicidade de forma menos instrumental e mais como um processo comunicativo capaz de transmitir significados e interferir nas tendências sociais. Entendemos que a publicidade possa ser explicada pela sua vertente técnica estratégica, mas é preciso percebê-la também como agente ativo na sociedade, capaz de disseminar ideias nas práticas sociais. Então, procedemos ao estudo por uma dimensão de símbolos sociais.

### **3.1.2 Dimensão simbólica-cultural**

Sob uma perspectiva menos instrumental, que sugere a interação entre a publicidade e o desenvolvimento social e econômico, podemos conceituar a publicidade como um fenômeno que transforma produtos e símbolos em entidades culturais (Requero & Lopez, 2007). Pinto (1997: 189) recorda a sua função de “entidade mediadora do processo de socialização”, que divulga e incentiva regras de atuação social para integração e alcance de patamares de estilos de vida. Esse entendimento da publicidade como símbolo e fenômeno social não diminui o papel comercial, pelo contrário, a atividade publicitária (mesmo institucional) envolve muitos interesses econômicos.

Concordamos com Golobovante (2005: 140):

A racionalidade mercadológica percebe a publicidade como um negócio que visa objetivos comerciais. Sua constituição como linguagem, e portanto, como cultura seria apenas o reflexo da iniciativa econômica. Questionar essa visão e reivindicar a inversão desse paradigma, ou seja, assumir que é a dimensão cultural da publicidade o que lhe confere a valorização econômica implica pensar historicamente que a troca de bens nunca é somente comercial, mas também um ritual fundante da cultura.

A perspectiva da publicidade como construtora cultural é relacionada com a ideia da mídia como referência (Lipovetsky, 2000), como divulgadora de símbolos que constituem elementos da nossa cultura. Por cultura, entendemos o conjunto de processos simbólicos pelos

quais compreende-se e reproduz-se a estrutura social (Canclini, 2008: 29). Sobre isso, Hall (2006) nos lembra que o processo de produção de sentidos da informação (a significação) é todo circunscrito ao contexto social e cultural cotidiano. Também recorda que somos seres abertos a posicionamentos ideológicos em evolução durante a nossa existência e, nesse contexto, a mídia ou a publicidade podem ajudar a modelar registros sociais.

Tendo este âmbito em consideração, é possível interpretar e analisar a publicidade como “uma série de apelos onde se incluem dimensões simbólicas e enunciados destinados deliberadamente a influenciar o recetor, para que este oriente seu comportamento na visão do comunicador”, como sustentam Pereira & Veríssimo (2004: 15). Essa formulação se dá a partir de uma evolução de acontecimentos. As inovações de produção e de consumo foram revelando novos papéis para a mensagem publicitária. O contexto de venda de produtos, que se tornou competitivo e com excedentes, ajudou a impulsionar a publicidade como comunicação estratégica em larga escala. De informativas, com discursos racionais, as mensagens tornaram-se persuasivas e emotivas, infiltrando-se nos padrões coletivos e pessoais, sociais e culturais.

Sabemos que o discurso publicitário ajuda a vender, podendo influenciar na escolha de um produto pelos valores atribuídos para a marca, mas é importante esclarecer que a publicidade não é garantia de venda de produto. A mensagem estimula desejos, apoiando-se em símbolos sociais que reforçam certos estilos de vida e preenchem vazios. O recetor da mensagem recebe um conjunto de símbolos que é interpretado consoante uma série de contextos próprios, como será abordado mais tarde. Assim, optamos por tratar a publicidade como um conjunto de discursos orientadores de condutas, “não normativos, mas sugestivos” (Golobovante, 2005: 144).

Esta foi uma introdução ao papel de símbolo da sociedade que veicula valores e sugere opções comerciais e comportamentais, contribuindo para a construção e reconstrução da realidade social e de imaginários coletivos. Aprofundaremos essas questões no subcapítulo *3.4 Processos de significados na Publicidade*. Para entendermos o percurso evolutivo da Publicidade, precisamos visitar o seu passado, enquanto fenómeno que tenta planejar comportamentos, atitudes e sentimentos perante os objetos e os símbolos sociais.

### 3.2 Percurso da Publicidade

É importante admitir que a história da publicidade tem sua origem na própria história da evolução da inteligência prática do homem. Posta lentamente a serviço do bem-estar e da riqueza dos povos, a publicidade na estrutura da economia capitalista permite aos investimentos a disputa de um lucro legítimo e real, e na estrutura da economia socialista gera os fundamentais estímulos à produtividade e à competição de progresso. E, em ambas as estruturas em que se diploma a economia mundial, a publicidade faculta ao homem o acesso democrático aos resultados da produção (Safady, 1973:3).

Costuma-se dizer que a Publicidade é muito antiga, sem definição certa sobre a sua origem. Ao ter-se a necessidade de comunicar a venda ou a troca de algum produto, a mensagem publicitária passou a integrar um espaço no ambiente social: no Egito, por meio de papiros; na atual Turquia, por meio de inscrições nas pedras de cidades antigas; nas civilizações do Império Romano como Pompeia, por meio de mercadores e cartazes nas praças públicas; na Idade Média, por meio de placas de madeiras onde se vendiam produtos, escravos e gado (Lampreia, 1989; McDonald & Scott, 2007; Rasquilha, 2009). Esses primeiros anúncios publicitários apareciam em forma de cartazes com desenhos e símbolos, uma vez que grande parte da população não sabia ler, ou em forma verbal em pregões, com conteúdos centrados em informações e descrições (Pinho, 1996).

Por muitas décadas, a lógica da sociedade era produzir, poupar, investir em bens duráveis e seguros, para serem desfrutados a longo prazo e com visibilidade na comunidade, esta era a "sociedade dos produtores" (Bauman, 2007). Com a Revolução Industrial, as empresas e os modos de produção se modernizaram, e também os meios de comunicação se adaptaram a essa nova realidade (Lipovetsky, 1989).

Do ponto de vista do consumidor, a partir da Revolução Industrial, alteraram-se os modos de consumir: aumentou-se o crédito e as necessidades de compra, agora baseados em um consumo rápido e imediato (Bauman, 2007). Sobretudo, mudaram os hábitos que faziam com que a publicidade fosse mais ou menos influente em determinado ambiente social (McDonald & Scott, 2007). A isso, somava-se o fato de empresas concorrentes venderem produtos similares. Com mais produção, via-se maior necessidade de divulgar os produtos. A comunicação publicitária, afim a este novo parâmetro, assumia mais técnicas de convencimento (Lagneau, 1981).

A tipografia e a imprensa proporcionaram um novo cenário onde a mensagem publicitária poderia estrelar: os periódicos. Quando os jornais passaram a publicar anúncios comerciais, transpôs-se da “relação artesanal produtor-comprador para uma relação produto-rede-mercado” (Rasquilha, 2009: 22). Os primeiros jornais com publicidades surgiram na Inglaterra no final do século XVII, existindo até um jornal dedicado apenas a anúncios, o *Daily Advertiser*. Mas foi em Paris, com o *La Presse*, que se instalou o processo de pagamento de anúncios publicitários em relação à tiragem e preço do jornal (Vásquez, 2006). Não tardou a época em que os próprios jornais passaram a ser sustentados pela renda consequente do espaço publicitário vendido, fato que acontece até hoje em algumas realidades do meio jornalístico.

O conceito de estética e de arte na publicidade veio à tona no final do século XVII com as ilustrações, momento em que os atributos racionais dos anúncios de jornal contrastavam com os atributos sedutores de cartazes ilustrados, a exemplo da Figura 11. Mas a recessão econômica consequência da crise de 1929, também conhecida como a Grande Depressão, diminuiu parte dos investimentos publicitários e a qualidade de alguns produtos caiu. Entretanto, em geral, o século XX contou com a expansão do mercado e apareceram agências para intermediar os agentes de notícias e os meios para divulgação (Pinho, 1996). A popularização do rádio impulsionou a atividade publicitária, que se desenvolveu também com a criação de *jingles* e *slogans*.

É, ainda, de referir que as imagens de propagandas políticas e ideológicas marcaram o século XX<sup>51</sup>, principalmente aquelas associadas aos períodos da Grande Guerra (Primeira Guerra Mundial, de 1914 a 1918), da Segunda Guerra Mundial (de 1939 a 1945) e da Guerra Fria (1945 até o final da União Soviética em 1991). Esse tipo de propaganda (como na ilustração da Figura 11), veiculada via cartazes, rádio, e posteriormente pela televisão, tinham como objetivo recrutar cidadãos para lutar, estimular o medo (para justificar a guerra), incentivar o orgulho nacional, valorizar as vitórias e discriminar os inimigos (à lembrança das propagandas da Alemanha nazista).

---

<sup>51</sup> Entretanto, há indícios que a propaganda relacionada à guerra seja uma técnica muito antiga, já usada pelos faraós, pelo império persa, pelo império romano (Lampreia, 1983).



**Figura 11: cartazes *Moulin Rouge* (Toulouse-Lautrec, 1891) e Propaganda Política (Montgomery Flagg, 1917)**



Fontes: *site Moulin Rouge* «[www.moulinrouge.fr](http://www.moulinrouge.fr)» e *site Vintage Ad Browser* «[www.vintageadbrowser.com](http://www.vintageadbrowser.com)».

Depois da Segunda Guerra Mundial, com maior acesso aos meios de comunicação e com os primeiros investimentos em estratégias de marketing, a indústria da Publicidade intensificou esforços, sobretudo na divulgação de marcas. Com o surgimento da televisão, que na década de 1950 tornou-se o principal meio de comunicação, as mensagens publicitárias passaram a fazer, ainda mais, parte do dia-a-dia dos consumidores (McDonald & Scott, 2007).

Como reforça Ruão (2006: 80):

Deslumbrados com os novos meios de comunicação de massa, portadores agora de um elemento psicológico fortíssimo como a imagem, os consumidores revelaram-se recetores muito atentos, mas também ingênuos, quanto ao funcionamento das mensagens publicitárias (e até propagandísticas) nas mentes dos recetores da nova mídia.

Em Portugal, segundo Brochand *et al.* (1999), não havia muitos investimentos publicitários antes da década de 1950, pois os grupos económicos eram beneficiados pelo protecionismo industrial do governo de Salazar. A partir de 1950, algumas marcas como *Fanta*, *Sumol*, *Omo* e *Tide* passaram a apostar nos anúncios de rádio e a patrocinar folhetins radiofónicos, e a entrada de multinacionais como *Colgate*, *Nestlé* e *Procter&Gamble*

implementaram os investimentos publicitários. Na televisão, os anúncios comerciais e de cunho educativo e comportamental impulsionaram o mercado publicitário, mas os discursos ainda eram primordialmente informativos, por vezes utilizando comparações ou testemunhos.

Os acontecimentos das últimas décadas são importantes para percebermos como chegamos aos valores e símbolos da sociedade contemporânea. Em âmbito mundial, os anos 1960 foram marcados pelo setor de produção em alta, impulsionado pelo crescimento do poder aquisitivo da população. Assim, as empresas cresciam e otimizavam seu sistema de distribuição, e não tardou para formarem-se grupos económicos nessa era de consumismo, com influências dos Estados Unidos da América e da Sociedade do Consumo. Por muitos anos, a Publicidade ajudou a manter a rotina de consumo de massa, pois os consumidores eram conduzidos pelo discurso publicitário (Pereira & Veríssimo, 2004).

### **3.2.1 Publicidade na Sociedade do Consumo**

A Sociedade do Consumo foi um termo explorado por Baudrillard, que desenvolveu a obra com este nome analisando os fenómenos da sociedade da segunda metade do século XX. Na década de 1970, Baudrillard (1995<sup>52</sup>) já tecia comentários sobre a sociedade consumir produtos pelos seus significados simbólicos, para se relacionar com outras pessoas e com o mundo, constituindo referências sociais. O autor acreditava que a sociedade vivia conforme o tempo em que os objetos existiam e se sucediam, fenómeno que transforma a relação do consumidor com o objeto. Se antes a importância do objeto era sua utilidade específica, agora é sua significância perante aos outros, o que traria um “sentido global” (1995: 17) ao objeto, diferente do seu significado individual.

Essa sociedade do consumo “flerta” com objetos e crê na “omnipotência dos signos” (Baudrillard, 1995: 22). Para que isso fosse possível, os meios de comunicação de massa tinham papel fundamental, fornecendo aos consumidores uma versão da realidade em que consumir signos transmite segurança.<sup>53</sup> Também com uma perspectiva crítica sobre o consumo,

---

<sup>52</sup> Original de 1970.

<sup>53</sup> Baudrillard (1995) ainda desenvolve que a verdade nos é representada por simulacro, e trata da questão dos objetos terem dupla condição de instrumento e de signo. No entanto, mesmo sob esse ponto de vista, Baudrillard admitia que a publicidade

no final dos anos 1960, Baudrillard (1973)<sup>54</sup> desenvolveu no seu livro *O Sistema dos Objetos* um capítulo sobre a Publicidade, em que afirmava que a mesma criaria um mundo com "discurso inútil" (1973: 174) ao apresentar os objetos como itens de consumo, mesmo de consumo cultural. O consumo da Publicidade (antes mesmo do consumo do produto) seria o consumo da relação com objetos com significados sociais. Também Williams (2005) desenvolveu essa ideia na década de 1960 com *Advertising: the Magic System*.

Seguindo essa perspectiva, a Publicidade faria a sociedade acreditar que está exercendo seu direito a ter o que deseja, mas na verdade, estaria manipulando o cidadão por meio de promessas hedonistas e distanciando-o da realidade com um discurso persuasivo. Nesta altura, o consumo era objeto de estudo da Sociologia e da Economia (Etienne *et al.*, 1997), a partir do desafio de investigar os fenómenos sociais e económicos vigentes a partir dos anos 1960: o maior acesso a bens e serviços que antes eram elitizados e a valorização do consumo como identidade social.

Contemporâneo a Baudrillard, Debord (1997) também publicou considerações ao sistema consumista. Em sua clássica obra *Sociedade do Espetáculo*, Debord (1997)<sup>55</sup> discorre sobre o poder das imagens em uma sociedade que consome esteticamente. Para completar o quadro sobre esse pensamento crítico, cabe citar Schwartzberg (1978), que em *Estado Espetáculo* traz seu apontamento à condição de espectador que o cidadão se tornou, à "mídiapolítica" (1978: 160) e ao *star system*.

As críticas destes pensadores à sociedade que se orienta em decorrência do consumo, da imagem social e das representações midiáticas, entendem a publicidade como uma produção de signos que simula a verdadeira realidade. Para Baudrillard (1973), a mensagem publicitária estimula a sensação de segurança com a compra do objeto e com o poder de aquisição, agregando sentimentos de gratificação e prazer. Mais do que isso, a publicidade teria o potencial de criar identificações e alimentar sonhos de consumo no imaginário popular, preenchendo vazios individuais.

---

não mente, pois se mentisse, seria fácil desmascará-la. A visão crítica de Baudrillard (1973) se dá pelo facto da publicidade fazer de um objeto um acontecimento simbólico imprescindível para o público que for persuadido.

<sup>54</sup> Original de 1968.

<sup>55</sup> Original de 1967.

Numa outra perspetiva acerca da publicidade e da comunicação de massa, podemos citar McLuhan (1964), que desenvolveu argumentos sobre a mídia levar cultura e informação para quem não teria, agindo como unificadora, ou seja, deixando os cidadãos de várias procedências em situações semelhantes em termos de informação. Os meios de massa trariam, assim, uma homogeneização que eliminaria diferenças, levando ao homem informações sobre como o mundo é.

Esta discussão insere-se na perspetiva da Sociologia sobre cultura de massa e sobre indústria cultural. Estes conceitos, desenvolvidos por Eco (1991) na década de 1960, integram os autores chamados de "apocalípticos", teóricos críticos com uma visão pessimista sobre a decadência da cultura por meio da comunicação de massa que alienava, e os autores destacados como "integrados", aqueles que acreditam num maior e mais unificado acesso à cultura por meio da comunicação de massa.

Lipovetsky (2000) afirma que os “apocalípticos” dão poder demais para a publicidade, e que, por mais eficaz que o discurso possa ser, não seduz alguém que não esteja predisposto a ser seduzido. Nesse sentido, a publicidade não enganaria, mas encantaria, em um jogo em que o recetor da mensagem entra em negociação com a sedução:

Trocando em miúdos, quase todo mundo gostaria de ter uma Ferrari, mas nem por isso a maioria cai em depressão profunda por ter de contentar-se com um veículo funcional e de massa (Lipovetsky, 2000: 9).

Ainda sobre a publicidade na Sociedade do Consumo, Lipovetsky (2000) defende que o problema não está no consumo, e sim, na exclusão, no fato de existirem desigualdades económicas. Lipovetsky (2000) também critica o conceito de sociedade do consumo centrado no individualismo e no capitalismo como pressão a consumidores ingênuos. De um modo otimista, o filósofo francês acredita que essa sociedade também liberta, dá escolhas.

A perspetiva de Lipovetsky (2000), que inocenta os meios de comunicação de massa e a publicidade, acaba por transcrever a culpa para o consumidor. Se por um lado, concordamos que a publicidade amplia (e não cria) a aspiração pelo bem-estar, por outro, isso não desresponsabiliza o discurso persuasivo e emotivo. Se consideramos a publicidade uma entidade cultural, que orienta padrões de comportamento, acreditamos que esta tem responsabilidade sobre os discursos que tenta disseminar na sociedade.

Há vários contrapontos nesta questão. Referimos há pouco que Baudrillard (1973) chamava a publicidade de fútil, por criar esse ambiente sedutor, que aponta para anseios individuais; mas por outro lado, também a chamava de democrática e liberal, por "ofertar" discursos que suscitam livres escolhas para todos. Safady (1973) concorda com o facto de a publicidade facultar à sociedade o acesso democrático aos resultados da produção. Entretanto, Whilliamson (1994) nos dá outro ponto de vista: a realidade pode ser uma ilusão de escolha, pois as opções dispostas são decididas pela publicidade, e não há a opção de não escolher.

Ainda, como reforça Jhally (1990: 31):

A livre escolha do consumidor é a liberdade de escolher entre aqueles produtos que podem ser produzidos em massa. Nesta perspectiva, a publicidade não cria a procura, antes molda e orienta em determinadas direções em benefício dos produtores.

Algumas destas questões estão relacionadas com a divergência entre os autores sobre a verdadeira influência da comunicação publicitária no consumo contemporâneo. Para os críticos, a publicidade manipula e oprime; para os defensores, a publicidade não faz com que se deseje o indesejável. Esta discussão será melhor aprofundada no subcapítulo *3.5.1 Necessidades versus Desejos*.

Voltando ao percurso histórico da Publicidade, referimos que ainda vivemos em uma sociedade em que o consumo é importante, é um “rito simbólico” (Pinto, 1997: 23), e convivemos com organizações e marcas que são emblemas de poder. Entretanto, com o passar das décadas, o consumidor passou a demonstrar menos ingenuidade e mais senso crítico quanto à publicidade, passando a conviver com novos conceitos de liberdade e diversidade.

### **3.2.2 Publicidade até a Sociedade da Informação**

Os anos 1970 foram um período de economia instável. Ao nível mundial, a conjuntura de dificuldades petrolíferas de 1973 e de 1974 induziram uma crise industrial. Em Portugal, a atividade publicitária passou alguns anos menos favorecida, o que Brochand *et al.* (1999: 33) chamam de “anos da travessia do deserto”, consequência das incertezas da revolução de 1974, da saída de alguns grupos multinacionais do país e da nacionalização de empresas.

Já os “anos de ouro da publicidade” vieram a partir dos anos 1980, com um ambiente de globalização de mercados e livre circulação de pessoas por meio da entrada de Portugal na Comunidade Europeia (Brochand *et al.*, 1999: 34). Esse cenário instigava a competitividade e as estratégias mercadológicas, e também contava com a entrada de agências de publicidade internacionais no país. Os investimentos publicitários cresceram, destacando abordagens mais criativas no discurso e novas possibilidades de meios, com mais revistas segmentadas e canais televisivos.

No começo dos anos 1980, Toffler (1980) anunciava pioneiramente novos paradigmas sociais apoiados numa revolução tecnológica, que influencia relações comunicacionais e práticas de produção e de consumo. Nos 1990 ficou mais evidente uma sociedade pós-moderna que vivencia o conceito de instantaneidade e, então, o que acontece em um lado do planeta sabe-se do outro. A tecnologia passou a conectar as pessoas em tempo real, evidenciando a "aldeia global" que McLuhan (1964) já previa.

A comunicação publicitária passou a ter um papel maior dentro das organizações, que brigavam com a concorrência pelo consumidor. A modernidade e a racionalidade deram lugar à pós-modernidade, rompendo com a sociedade industrial (Pereira & Oliveira, 2004: 23). Nas últimas décadas, questiona-se o controlo da informação, a produção de conhecimento e os processos de significação, denotações e conotações. A mensagem publicitária tem o desafio de ser mais inteligente e criativa, chamar a atenção do público rodeado por mensagens de canais segmentados, enquanto o recetor da mensagem torna-se mais cético e responsável socialmente quanto ao consumo.

No contexto português, os investimentos publicitários no país cresceram significativamente nos anos 1990, em comparação com as décadas anteriores. Mas posteriormente sofreram uma queda, a partir dos anos de 2000, por conta da crise económica (Pereira & Veríssimo, 2004). Entretanto, o maior acesso à internet e à comunicação móvel trouxe novas possibilidades de interação entre a organização, a publicidade e o público. O novo cenário pautado pela globalização é de organizações mundiais, com marcas globais, e de empresas pequenas e ágeis, lutando pelos clientes e disputando nichos de mercado. Os consumidores agora são mais informados e mais difíceis de serem influenciados na compra. Muitos deles usam as novas tecnologias em seu benefício: procuram informações sobre os produtos ou sobre as marcas na internet, por meio de fóruns, *blogs* e *sites* que ganham

visibilidade. O consumidor do tempo da internet reúne-se virtualmente a outras pessoas que têm gostos afins por meio de *sites* de relacionamento e instituem uma rede digital. É nesse novo contexto social que emerge a Sociedade da Informação.

A Sociedade da Informação é um conceito que descreve uma sociedade em que a informação tem papel primordial no desenvolvimento de conhecimentos, de relações e de atitudes (McQuail, 2003). Nessa sociedade, há uma nova geração de consumidores e produtores de informações no contexto da globalização, interagindo com as possibilidades trazidas pelos novos meios e com a oportunidade da simultaneidade.

A Sociedade da Informação é uma das formas de explicação desse novo contexto social, político e económico em que as redes de informação são estruturadas por práticas tecnológicas, globalizadas e interconectadas. É, assim, uma sociedade em rede (Castells, 2000), no contexto da hipermodernidade (Lipovetsky, 2000), ou da modernidade líquida<sup>56</sup> (Bauman, 2007).

Castells (2000) defende uma distinção entre o conceito de sociedade da informação e de sociedade informacional, em que o segundo conceito indica uma configuração de organização social. Nessa organização social, a informação não só é fonte de produtividade, como é fonte de poder. A estrutura social em rede não seria uma característica, mas uma lógica intrínseca culturalmente e a partir da qual os agentes fariam as suas práticas sociais.

Para Miège (1996), a Sociedade da Informação tem duas características principais: relações pautadas pelas novas tecnologias e informações como fonte de valor para o processo comunicacional. É neste sentido que as novas tecnologias contribuem para desmassificação dos meios, instigando mensagens mais segmentadas e relações mais próximas dos indivíduos (Galindo, 2009).

Nesse âmbito, é possível questionar quais os novos desafios da comunicação publicitária na atual sociedade da contemporânea. Como problematiza Recio (2007: 35):

A Sociedade da Informação abriu novos mercados. Um jovem de 16 anos acessa hoje mais informação do que qualquer sábio da Idade Média. E não é apenas informação, é um conjunto de ideias propagadas através de muitos meios de comunicação tornam uma pessoa em uma enciclopédia. Com a atividade publicitária acontece o mesmo. Essa mesma pessoa, que nasceu com vários canais de televisão e outros meios antes da chegada da internet, já viu mais de 3.000 anúncios.

---

<sup>56</sup> Líquida relaciona-se com flexível, pois o líquido que se molda ao contexto onde está colocado.

A partir deste contexto, concordamos com o questionamento: “como é possível surpreender alguém com essa construção comunicativa?” (Recio, 2007: 35).

### **3.3 Desafios para Publicidade na sociedade contemporânea**

Para Giddens (1991) e Bauman (2007), a sociedade contemporânea interpreta o consumo de forma diferente, sem muitas certezas, com mais desapego, e com inseguranças frente a variadas e velozes opções. Mesmo o processo de escolha pode gerar frustrações e angústias. Também por isso, muitas marcas optam pela estratégia de oferecer carisma e amizade, e muitas mensagens publicitárias atuam como símbolos de segurança e de conforto.

As novas conjunturas de produção de informações e de utilização de tecnologias de comunicação construíram novos paradigmas. Tem-se novas possibilidades de mediação e novos cenários resultados de uma sociedade conectada, numa realidade marcada pela interação simultânea de indivíduos (Lippman, 1998). Com os novos hábitos de consumo baseados em mobilidade e em interatividade, o discurso publicitário tende a ser cada vez mais um diálogo (White, 2000).

Nos últimos anos, surgiram alguns questionamentos sobre o futuro da comunicação publicitária, desde os mais alarmistas como Ries & Ries (2003), que enterram a publicidade; até os mais otimistas como Zyman & Brott (2002) e Berman *et al.* (2007), que acreditam que a prática está a se reinventar com as tecnologias modernas.

Apesar da polémica em torno da “queda da Publicidade e a ascensão das Relações Públicas”, obra de Ries & Ries (2003), os autores ainda admitem a influência da publicidade na formação da imagem de marca junto ao público, mas acreditam que a atividade de relações públicas é a responsável pela estrutura que fortalece as marcas, por criar categorias e preferências na mente dos consumidores. Esta é uma possibilidade estratégica para algumas marcas, todavia, uma das fragilidades da teoria é estar embasada em exemplos de marcas que usavam a publicidade apenas instrumentalmente para promoção de vendas, ou para promover anúncios caros que concorrem a prêmios em concursos. Para essas marcas, a rede de relacionamentos estabelecida pelas relações públicas tornou-se o motivo de crescimento e



manutenção da marca<sup>57</sup>. No entanto, compreendemos a atividade publicitária com um objetivo maior do que promover vendas, principalmente a publicidade institucional, que vem ratificar o papel de valorização das marcas.

A preocupação excessiva da mensagem publicitária com a estética, como Ries & Ries (2003) criticam, é pertinente, pois desvia a atenção do produto para a arte. Por um lado, um anúncio ousado chama atenção e ganha a simpatia do público; mas por outro, o público pode recordar o anúncio criativo e não a marca emissora. Muitos publicitários têm criticado a lógica da criação para obtenção de prêmios, pois torna-se uma criação para outros artistas e não para o público da marca (Zyman & Brott, 2002). Acreditamos que é válido pensar e criar publicidade como arte, e vemos muitos anúncios que são deslumbrantes universos simbólicos, mas o "espetáculo" não deve ser o propósito maior.

Variados autores (Zyman & Brott, 2002; Berman *et al*; 2007; Genovese, 2008) já preveem "o fim da publicidade como nós conhecemos"<sup>58</sup>, mas consideram a emergência de uma nova atividade publicitária, que é divulgada e partilhada pelas mídias *online*, com mensagens mais curtas e textos fragmentados, e com a participação ativa dos consumidores, capazes de refazer a publicidade a sua maneira.

Concordamos com Galindo (2009: 288):

A sobrevivência [da publicidade] está garantida, pois sua capacidade de leitura das mudanças ambientais não ocorre no sentido apenas da criação, produção e entrega de mensagens, mas sim, de toda a sua atividade. Esta tem demonstrado capacidade não só de mimetizar certas situações como de estabelecer novas formas de atuar sobre cenários em permanente estado de mudança, tais quais os das novas tecnologias e do espaço sociocultural do consumidor contemporâneo.

Relacionado com algumas tendências e desafios para o futuro da publicidade, selecionamos mais dois temas para essa discussão: a globalização da publicidade e as novas mídias digitais.

---

<sup>57</sup> Um dos exemplos de Ries & Ries (2003) sobre a atividade de relações públicas no fortalecimento da marca é sobre o carro Carocha da *Volkswagen*. No entanto, Olins (2005) analisa esse mesmo caso de sucesso da marca a partir de um conjunto de símbolos que inclui a publicidade e não sobressai as relações públicas. A publicidade "*Think Small*" do carro Carocha é referência nos estudos da área como ícone criativo.

<sup>58</sup> Livro com mesmo nome de Zyman & Brott (2002): *The end of Advertising as we know it*.

### 3.3.1 Publicidade Global

Alguns estudos contemporâneos destacam a publicidade global, que projeta marcas para expansão de mercado, alcançando novos públicos (White, 2000). A comunicação integrada entre cultura interna e imagem externa promove que a imagem divulgada pela organização seja globalmente entendida. Como explica Rasquilha (2009: 41): “a comunicação global através do território de marca gera um sistema de valores e de referência. No panorama atual da comunicação, cada vez mais as estruturas integradas são uma realidade”.

No caso da publicidade global, emergente na atual sociedade da informação, há a tendência de standardizar campanhas. Podemos citar como exemplos de comunicação de marca global: *Coca-Cola*, *Vodafone*, *Sony*, *McDonalds*, *Canon*, marcas de bebidas alcoólicas, entre outras. Apesar da publicidade global ser realizada por marcas universais, a comunicação global pode ser feita por qualquer marca (a não ser que o diferencial da organização seja a regionalização). As vantagens da publicidade global são custos de produção similares, com adaptações para a distribuição. Ademais, é preciso perceber os hábitos culturais diferentes entre os países, que resultam em diferentes expectativas de consumo entre o público.

Sobre esse assunto, Aaker & Joachimsthaler (2007) defendem uma liderança global de comunicação, não apenas uma marca global<sup>99</sup>. Isto significa não só ter uma identidade organizacional forte e única, significa que as gerências dos países devem estar em sintonia proativa, dando alguma similaridade à identidade e imagem da marca por meio da comunicação, como a publicidade. Algumas adaptações tendo em mente as peculiaridades do público local são necessárias, mas não devem fragmentar a marca na publicidade a ponto do público não reconhecê-la.

Sobre a união de mercados no contexto da globalização, revisamos que em 2007 a União Europeia investia em média 115,41 milhões de Dólares em publicidade, ficando atrás somente dos Estados Unidos da América, com 179,25 milhões de Dólares destinados à atividade publicitária (Lendrevie *et al.*, 2010: 205). No entanto, a Europa comporta diferentes países e diferentes culturas, pelo que é difícil generalizar e dar homogeneidade aos investimentos publicitários priorizados. A Alemanha, por exemplo, é responsável por 62% dos

---

<sup>99</sup> Conceito trabalhado no *Subcapítulo 2.6.2 Globalização das marcas*.

investimentos publicitários mundiais, mas a audiência de televisão, rádio e internet no país é heterogênea devido a culturas regionalizadas dispersas pela nação. Já na Inglaterra, o forte é a imprensa, cuja tiragem diária não é superada por outros países (Lendrevie *et al.*, 2010: 207).

Para contribuir com dados recentes sobre a evolução dos investimentos publicitários em Portugal, podemos citar que atualmente as principais mídias de investimento são televisão, imprensa, rádio e publicidade exterior, respetivamente. Ainda se prefere investir mais em *mass media* do que *new media*, segundo Fonseca (*in* Lendrevie *et al.*, 2010: 203, diretor da *International Newsmedia Marketing Association*): “em mercados mais maduros tem-se assistido a uma acelerada transição do investimento publicitário para o meio *online*, sendo que em alguns mercados este investimento já é muito próximo do investimento em *mass media*”. É possível esboçar razões para Portugal não estar a investir tanto em mídias na internet, como expusemos no Capítulo anterior, como a falta de resultados de audiências *online*, e o facto de muitos portugueses ainda resistirem à utilização frequente da internet. Entretanto, as pesquisas indicam que o número de usuários *online* está crescendo e que os investimentos nos chamados *new media* tendem a aumentar.

### **3.3.2 Publicidade na mídia digital**

Um dos desafios para a Publicidade enquanto fenómeno social é o ambiente virtual, que tem tornado possível as práticas sociais transgredirem para o modo *online*. A comunicação no ambiente virtual é constituída pela utilização de tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e pelas plataformas e canais que decorrem desse uso (Corrêa, 2009).

A comunicação *online* por meio de suportes e veículos na *web* proporciona uma mídia digital. No que confere aos *sites* de relacionamentos, esses possibilitam que os usuários formem uma rede digital, comumente chamada de rede social. É preciso lembrar que redes sociais, no seu sentido clássico, sempre existiram. A rede, como evento de conexão de pessoas, é uma prática antiga (Castells, 2007). O que a internet proporciona a essas novas redes sociais, relacionadas ao ciberespaço, é a possibilidade de trocas rápidas de informações de diferentes proveniências em um mundo globalizado.

A comunicação nas mídias digitais conta com um discurso mais descontraído do que outros canais tradicionais e aguarda como resposta a participação do público, que pode compartilhar a informação. Os veículos digitais tornaram possível a evolução do discurso para o diálogo organizacional. Alguns dos *sites* populares que promovem a interação entre as pessoas são *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, entre outros *blogs* coletivos e *microblogs*. Essas plataformas permitem que os usuários estabeleçam suas redes sociais digitais, ou redes de relacionamentos, que podem ser constituídas por outras pessoas, ou grupos de pessoas (comunidades, tribos), ou marcas e organizações (Delfini, 2010).

Nesse cenário virtual, não basta disparar mensagens publicitárias sobre a marca, é preciso prever as respostas por parte dos diversos públicos. As mensagens postadas nas mídias digitais não são controláveis, mas podem ser conduzidas. Muitas ferramentas hoje proporcionam pistas para mensurar os sentimentos positivos e negativos produzidos em nome das marcas por consumidores ao redor do mundo (Delfini, 2010). Alguns exemplos são o *TweetStats* para acessar estatísticas sobre postagens e acessos no *Twitter* e o *Twinfluence* para medir a influência da marca na *blogosfera*. Ferramentas que monitoram a comunicação da marca na internet ajudam a controlar o *buzz* (discussão sobre o assunto) e tentam gerar a continuidade da boa impressão (Delfini, 2010).

Com a ascensão deste meio, a publicidade virtual evoluiu em poucos anos de existência, dos *banners* estáticos e dos malvistos *pop-up*, hoje é possível dar visibilidade à marca por *sites* de relacionamentos, dentro de jogos e de outras ferramentas, e até em *sites* de buscas como o famoso *Google*. Essa publicidade “disfarçada” é melhor aceita quando envolve o utilizador digital em uma trama de entretenimento ou quando o próprio usuário já estava em busca de informações sobre aquela compra.

Uma das características do ambiente virtual é a comunicação ser efêmera e os hábitos serem mutáveis, motivo pelo qual as campanhas fixas e as estratégias estáticas ficaram obsoletas (Corrêa, 2009). O consumidor da era do instantâneo recebe informações de modo ágil e dinâmico, então não assimila todas as publicidades que aparecem na sua frente – ou no seu ecrã. Algumas das opções mais usadas para fazer com que o público interaja com a marca são estimular experiências positivas e potencializar os benefícios recebidos, com *games*, passatempos, vídeos de entretenimento, entre outros.

Os novos hábitos virtuais proporcionam uma mudança comportamental nos consumidores. Agora, o mesmo indivíduo que consome também divulga o que gosta, e cria informações na *web*, tornando-se um influenciador potencial. Assim, a internet não é apenas uma nova mídia, mas um novo espaço para a prática social. O espaço virtual deu mais voz ao público, que pode reclamar, tirar dúvidas e ser atendido na pós-venda de modo mais prático e rápido. Hoje, todas grandes organizações têm *sites* e é cada vez mais aconselhável deixar de ver “a internet como apenas mais um meio; ao contrário, a internet deve, isso sim, ser vista como parte integral, senão impulsionadora, de todo o esforço de construção de marca” (Aaker & Joachimsthaler, 2007: 245).

É evidente que a internet e os serviços móveis têm permitido maior troca de mensagens. E que essas novas ferramentas trouxeram maiores possibilidades de *links* e mais acesso a informação com serviços de busca rápida. Ao mesmo tempo, questionamos se essa eterna busca gera alguma dependência da informatização e da nova mídia, pois os usuários se acostumam a ter sempre informações de modo ágil e focalizado.

Percebemos, a partir de uma simples análise do nosso comportamento perante as facilidades *online*, que o acesso à informação por meio da internet tem duas faces: por um lado, a informação é facilitada, por outra, é instantânea e descartável. Pela *web*, o público pode personalizar sua leitura, escolher *sites* para visitas diárias, atualizar *feeds* dos assuntos que gosta, ou seja, a internet permite que os usuários filtrem conteúdos. Mas o outro lado da moeda faz com que as pessoas se isolem em "bolhas de interesse", ao contrário da diversidade que se encontraria em outras mídias.

## **Sumário**

Tivemos como objetivo, até aqui, construir um quadro de referência teórico sobre a Publicidade e a sua relação com as práticas sociais que se desenvolvem e se vivenciam contemporaneamente. Uma vez completa essa exposição, partiremos para apresentações sobre os processos de significações e sobre o nível estratégico da mensagem publicitária, para compor pistas sobre como a publicidade institucional atua no contexto da comunicação organizacional, considerando a identidade da marca para construção da imagem.

### 3.4 Processos de significados da Publicidade

"A razão de ser da atividade publicitária, ontem, hoje e amanhã, foi, é e será a de transformar objetos/bens e serviços em cargas simbólicas que transmitam mensagens que excedam seus atributos e benefícios, diferenciando-os dos demais concorrentes e dando-lhes uma personalidade antropomorfizada, articulada criativamente e entregue aos consumidores por meio dos mais diversos suportes, buscando-se o máximo de envolvimento relacional com seus públicos (Galindo, 2009: 281).

Já referimos que a publicidade tem uma carga de significados que incentiva uma construção de sentidos. Ao esmiuçar a mensagem publicitária é possível desconstruir o processo enunciativo, que distribui incitações linguísticas para despertar vontades no consumidor e orientar comportamentos. Williamson (1994) acredita que a significação na mensagem publicitária é ancorada por sistemas de referência que correspondem a realidades no nosso mundo. Eco (1991 :183) também refere que a publicidade "fala uma linguagem já falada", tornando-se compreensível.

A clássica obra *A Sociologia da Publicidade* (Lagneau, 1981) aponta para a marca como um importante símbolo social apoiado pela prática publicitária. Os anúncios publicitários, nesse contexto, acrescentam significados e diferenciações valorativas aos objetos. Esse processo de significação estimula e reforça hábitos, crenças e aspetos culturais. E em um processo de retroalimentação, a publicidade também utiliza modos e práticas sociais nos seus discursos.

O contexto criado pela mensagem publicitária tem seu próprio sentido para conseguir significar alguma coisa. Esses significados, sempre que possível, ajudam a promover o produto ou a marca. Como reforça Oliveira (*in* Pereira & Veríssimo, 2004: 10):

No seu universo de representações simbólicas, a Publicidade reinterpreta sentidos da vida real do cidadão consumidor. Ela não é apenas vetor determinante para a análise do sistema económico, mas como sistema comunicacional, constitui-se campo de análise e compreensão da própria cultura onde circula.

Esse entendimento da publicidade como produtora de realidade social, cultural e económica contemporânea expande aquela perspectiva que a atividade tinha originalmente, como ferramenta comercial e produtora de lucros a curto prazo. Em especial, a publicidade institucional, nossa delimitação de tema, veicula significados que servem para valorizar "a

empresa produtora como realidade empírica” (Volli, 2003: 132). O conteúdo a ser vendido é a identidade da empresa e seus valores como competência, ética e missão atrativa.

Para Perez (2004), a mensagem publicitária atua em diversos âmbitos para cumprir este objetivo associativo simbólico. Atua na dimensão racional, sociocultural (a entender o papel do homem no seu espaço), comportamental (que reage a estímulos externos, como ofertas) e psicanalítica (a partir de estímulos emocionais e afetivos).

Há muitos anos que pesquisadores e filósofos estudam como a publicidade pode produzir sentidos na sociedade. Vamos agora revisar alguns estudos que se destacam na análise do assunto.

### **3.4.1 Estudos sobre os significados da Publicidade**

Para suportar nossas reflexões, destacamos os trabalhos de Barthes (com a *Retórica da Imagem* na década de 1960 e a posterior *Aventura Semiológica*, 1987). O autor foi um dos primeiros nomes a referir relações de significação aplicadas à publicidade, com a composição de signos linguísticos, plásticos e icônicos para construção de um significado transcendente à mensagem visual linear.

Este tipo de pesquisa são suportados pela Semiótica e Semiologia, que estudam as linguagens que produzem significados e sentidos (Santaella & Nöth, 1998), auxiliando a compreensão de alguns processos de significado implícitos à publicidade. A imagem publicitária, inclusive, foi um dos primeiros objetos de análise da Semiologia na década de 1960 (Joly, 1994: 71).

O precursor da Semiologia, Saussure (1959), a definia como a ciência geral dos signos, e dedicou-se a estudar a relação semiológica com a linguística. Peirce (1931), com a Semiótica, acreditava que um signo é qualquer coisa que significa outra coisa para alguém, e seus estudos envolviam a análise de signos que exprimem ideias e provocam uma atitude interpretativa. Peirce também dava grande importância às imagens mentais, como sonhos e visões, pois estas também têm o poder de guiar sentidos. Muitas pesquisas empíricas com imagens publicitárias

partem da relação triádica com base em Peirce: *representamen* como signo, objeto como ao que se relaciona, interpretante como efeito criado (Semprini, 1995; Mollerup, 1997; Perez, 2009).

Para Eco (1973), o signo, como elemento do processo de comunicação, transmite informações da fonte para o destinatário da mensagem. Mas também o signo faz parte do processo de significação, o que a Semiótica estuda por meio do triângulo significante, significado e referente. Eco (1973) estipula, com base em Morris (1946), que há três perspectivas para ver o signo, que podem estar entrecruzadas e não são excludentes: a forma semântica, a forma sintática e a forma pragmática. A dimensão semântica é relacionada com o que o signo significa; já a dimensão sintática estuda a estrutura interna do significante, analisando o signo enquanto sequência de informações; e, por fim, a dimensão pragmática considera a origem, os usos e efeitos do signo.

De volta às pesquisas relacionadas à comunicação publicitária, outra referência é Durand (1974), que estudou a retórica de figuras em mais de mil anúncios publicitários e pôs em evidência metáforas visuais, hipérboles, elipses, entre outras figuras de linguagens, que provocariam sentimentos prazerosos no recetor das mensagens. Contemporâneo a Durand, Pépinou (1970) publicou estudos sob a mesma temática, a destacar que refere que o olhar do emissor seleciona informações-chave no campo visual publicitário, daí a importância de se investigar padrões de leituras gráficas e configurações privilegiadas nas imagens.

Antes mesmo da retórica da imagem, é importante citar a retórica de Aristóteles, que pode ser associada à linguagem publicitária, uma vez que são utilizadas na agenda contemporânea as formas de argumentação e as figuras de linguagem como metáfora, que já eram descritas no século XV. Um dos processos persuasivos desconstruído por Aristóteles foi base para muitos textos publicitários: chamar atenção do consumidor (exórdio), envolver o observador em uma situação (narração), justificar racionalmente (provas), concluir e incentivar a informação (peroração) (Figueiredo, 2005). Ademais, o gênero retórico deliberativo tem objetivo de persuadir o recetor da mensagem, tal como a publicidade.

Outras referências importantes são o conceito de “fazer-valer” e o “discurso valorizador” de Lagneau (1981), pelos quais explica o processo de valorizar um produto perante os demais,



destacando seus atributos com técnicas racionais e emotivas, para tentar modificar a relação que o indivíduo tem com o objeto.

Para além da persuasão, a publicidade é constantemente associada a um “discurso de sedução” (Pinto, 1997), que manipula imaginários e processos de socialização para posicionar o emissor da mensagem em um contexto social atraente. Essa construção de um “universo semântico” (Pinto, 1997: 189) que aqui está a ser discutido, se dá pela prevalência da sugestão no lugar da informação e da emoção substituindo a razão, a fim de despertar preferências e a adesão afetiva à mensagem. Trabalhamos com emoção, no contexto das mensagens publicitárias, como uma manifestação mental que conduz a uma avaliação qualitativa, um sentimento que desperta experiências subjetivas e estados afetivos (de Toni, 2005: 99). Ou seja, estamos em uma dimensão cognitiva, em que o emissor constrói códigos sugestivos e o emissor completa a transferência de significados, onde se situa o processo de simbolização.

Nos estudos contemporâneos, a persuasão está relacionada ao convencimento por meio de argumentos, e a sedução está próxima a técnicas emotivas para conquistar o recetor (Carvalho, 1998). Assim, os discursos dirigidos ao convencimento do recetor atingem o raciocínio lógico utilizando evidências objetivas, enquanto aqueles que ambicionam a sedução tocam o sentimento do recetor por meio de emoções e discussões verossímeis. Para ser emotiva, a linguagem publicitária cria identificações e mexe com expectativas e sentimentos como culpa e esperança. Já para ser persuasivo, o discurso publicitário usa Filosofia, Sociologia, Antropologia, Psicologia, Linguística, entre outras ciências (Figueiredo, 2005).

Ainda destacamos que:

A persuasão se dá quando localizamos primeiramente os valores do consumidor e depois associamos às características do produto que estamos anunciando. O segredo é criar um elo entre os valores do consumidor e as características ou valores expressos pela comunicação do produto. A ligação entre o produto e o consumidor fica mais forte, e a possibilidade da aquisição do produto pelo consumidor aumenta (Figueiredo, 2005: 54).

Para Santos *et al.* (2011), as fronteiras entre a persuasão e a sedução são sutis. O recurso à sedução na mensagem publicitária não é apenas um processo de convencimento, é uma alusão ao desejo, atuando entre a razão e a emoção, sendo as características emotivas

mais importantes do que os argumentos. O campo da persuasão leva, assim, à racionalização e à conscientização, por cadeias de pensamentos.

Para Pereira & Veríssimo (2004), a atividade publicitária contemporânea é sempre constituída por mensagens persuasivas, sejam facilmente identificáveis ou subliminares. Galindo (2009: 279) concorda com esta ideia ao afirmar que: “quando falamos em informação e persuasão, estamos nos referindo a características tão intrínsecas à atividade publicitária como o oxigênio e o hidrogênio na composição da água”. Mas a persuasão que a publicidade se vale hoje está baseada em modelos cognitivos desenvolvidos a partir das décadas de 1950 e 60 (Pereira & Veríssimo, 2004: 37), que atualmente entendem que a plateia não é passiva e que o público processa a informação e desenvolve a sua própria opinião.

As referências sobre semântica e cognição, advindas da Linguística Cognitiva (Geeraerts, 2006) têm sido utilizadas para compreender os processos entre a comunicação midiática e o pensamento humano. Muitos estudos de comportamento organizacional direcionam suas abordagens para a cognição, com ajuda dos fundamentos da Psicologia Social (Tenbrunsel *et al.*, 1996). A perspectiva cognitiva tenta perceber como o cérebro processa as informações, usa o conhecimento e orienta comportamentos. A partir desta abordagem, tenta-se compreender como os indivíduos entendem os fenômenos e as relações sociais por meio de significados e valores.

Nas últimas décadas, destacam-se, na análise da composição visual e textual relacionada à publicidade, os trabalhos de Cornu (1990), dedicados à interpretação publicitária a partir de exemplos empíricos e os estudos Floch (1990), voltados às questões semióticas aplicadas à comunicação e ao marketing.

Lampreia (1989: 73) afirma que a mensagem publicitária seria o «o quê» do processo de comunicação de Lasswell (1948), ou seja, o conteúdo, o que diz; e existem variadas dimensões de análise para explorá-la. Na comunicação oral, a mensagem conduz palavras e sons; na comunicação visual, constitui-se em texto e imagem; e na comunicação audiovisual, tem vez pelo conjunto de texto e imagem e o movimento decorrente dele. Vamos aprofundar o assunto sobre a imagem e o discurso publicitário, pois na parte empírica deste trabalho, iremos destacar a publicidade impressa.

### 3.4.2 Formas e recursos de imagem e discurso publicitários

Em nenhuma outra época, em nenhuma outra sociedade, houve uma difusão de imagens como na nossa época. Talvez por isso seja tão complexo eleger uma que nos represente. Se alguém, em um futuro, tivesse que escolher uma única imagem que resumisse o que significou o século XX, mais do que Guernica de Picasso ou do que outra qualquer obra de arte convencional, é muito possível que se decidisse por um cartaz de cinema ou por um anúncio da Coca-Cola” (Maza, 2007: 14).

McLuhan (1964) já dizia que a cultura contemporânea valoriza o visual. As imagens publicitárias são o primeiro objeto de consumo, antes mesmo do consumo do produto ou da marca. Como reforça Baudrillard (1973), antes de crer no produto, crê-se na publicidade que faz crer no produto.

Não fazemos uma divisão rígida entre discurso e imagem, pois acreditamos que ambos são conjuntos de ideias que se sobrepõem e juntos conduzem a uma representação psíquica. Mas sob uma dimensão analítica, estamos a aproximar o discurso a narrativas e a imagem a figuras e cenários visuais.

Para Schmitt & Simonson (1998), a forma como os elementos visuais estão dispostos num espaço constituem o estilo da peça, com uma mensagem transmitida pela sua estética. A disposição dos signos nesse espaço constitui a composição, que, segundo Vásquez (2006), podem ser interpretados a partir de princípios do *design* gráfico como: equilíbrio (relacionado à estabilidade), contraste (de forma, tamanho ou cor), harmonia (coerência e clareza), ritmo (espaços ordenados) e unidade (sinergia entre elementos).

Entretanto, como já referimos nas discussões sobre a teoria da imagem, esta faz referência a esses elementos visuais, mas também a processos mentais resultantes de identificações processadas pelos indivíduos e grupos. Joly (1994: 84) afirma que imagens “não são as coisas que representam, elas se servem das coisas para falar de outra coisa”. Nesse sentido, é possível dizer que a imagem publicitária fala da simulação de realidade, e não sobre a realidade em si (Volli, 2003).

Um exemplo é uma das estratégias clássicas para construção de texto publicitário, que simula uma situação inicial de carência. Nessa composição, o publicitário parte de um

enunciado (realidade ou simulacro) onde o consumidor teria faltas ou necessidades que seriam solucionadas pelo produto anunciado. Então, o sujeito que tem desejo pelo objeto, fica satisfeito ao adquirir a mercadoria e os valores simbólicos atribuídos. A possibilidade de simular situações onde há carência é possível pois a publicidade:

cria um espaço e um tempo artificiais, narrativos, nos quais pode propor-se como uma imagem fiel da realidade, fornecendo informações sobre o produto, assim como pode contar histórias e contos fantásticos, ou simplesmente “criar impressões” sensoriais ou psicológicas sobre o seu valor (Volli, 2003: 18).

Com o objetivo de convencer ou mudar o sistema de orientação do consumidor sobre aquele assunto, Volli (2003: 30) cita a “posição parasitária” do discurso e da imagem publicitária, pois eles conduzem o recetor a condições de fora, situações que pertencem ao mundo exterior da narração. O autor expõe nos seus estudos as formas narrativas possíveis na comunicação publicitária (2003: 108-109), conforme a Tabela 13:

**Tabela 13 - Formas narrativas na Publicidade**

<b>Formas Narrativas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Contrato-sanção</b>	O produto se compromete a exercer uma performance e o cliente está na função de destinatário.
<b>Narrativa em forma de competência</b>	Não só é mostrada a função do produto, também é mostrada a competência da marca como diferencial.
<b>Sanção pura</b>	Expõe-se a satisfação do consumidor, sendo uma espécie de sanção imediata, antes mesmo da utilização do produto.

Fonte: adaptado de Volli (2003: 108-109).

Há muitas formas de catalogar o discurso publicitário. Kotler (2000), nos seus estudos de Gestão, afirma que os apelos publicitários podem ser racionais, emocionais ou morais. Os apelos racionais são aqueles relacionados com fatores informativos, económicos, de qualidade e de desempenho. Os apelos emocionais agem no plano das motivações e dos sentimentos, e remetem para as discutidas questões de persuasão e sedução. Já os apelos morais, avocam a conscientização e o senso de responsabilidade.

Grande parte das publicidades contam histórias, pois o discurso pode gerar sentidos e recriar contextos que envolvam o recetor da mensagem. As que não recorrem a *storytelling*, utilizam a dimensão signica dos logotipos. Se pensarmos em marcas como: *Nike*, *Mercedes* ou *Gillette*, entre outras, percebemos que é possível conduzir a processos de significações sem precisar de um texto ao lado (Aaker *et al.*, 1992), mas apenas com a força simbólica da marca (como já discutimos no âmbito do *brand equity*).

A evolução do discurso publicitário passou pela fase informativa e lógica de descrição do produto para depois se sustentar na questão emocional e afetiva. Houve a fase em que os modelos de receção de mensagem, como o modelo AIDA, ajudavam a construir uma narrativa para influenciar o consumidor (White, 2000). O modelo AIDA, do final dos anos 1950, consistia em criar um texto destinado a atingir as etapas de: atenção (A), interesse (I), desejo (D) e ação (A) do consumidor<sup>60</sup> (Cohen, 1987). Com o desenvolvimento dos modelos cognitivos de persuasão, passou-se a estudar como o consumidor constrói respostas sobre a publicidade, por meio de metodologias experimentais (Pereira & Veríssimo, 2004).

Outro modelo, emergente a partir da década de 1960, explica o processo publicitário com base numa hierarquia dos efeitos, conforme Ladvige & Steiner (1961). Este modelo parte do plano cognitivo (tornar o objeto conhecido), para o estágio afetivo (promover a preferência), para chegar ao plano comportamental (induzir a compra ou mudança de ideia). Para Brochand *et al.* (1999: 126), atualmente escolhe-se o tipo de imagem e de discurso publicitários com ajuda de modelos de comportamentos do consumidor, existindo algumas tipologias diferentes de consumidores, conforme a Tabela 14:

---

<sup>60</sup> Embora com caráter simplista sobre a atitude do público, esse modelo ainda é visto em algumas narrativas de campanhas publicitárias.

**Tabela 14 - Tipos de discursos para cada consumidor**

<b>Consumidores de Publicidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consumidor racional</b>	Para quem é encaminhado um discurso com argumentos informacionais.
<b>Consumidor condicionado</b>	Com caráter passivo, é para quem se faz um discurso que estimule respostas mecânicas.
<b>Eu-consumidor</b>	Movido por sentimentos afetivos e motivacionais e é conduzido por um discurso sugestivo.
<b>Consumidor conformista</b>	Para quem é utilizado um discurso persuasivo integrador, como na forma de estilos de vida e valorização de normais sociais.

Fonte: adaptado de Brochand *et al.* (1999: 126).

Para cada “tipo” de consumidor, a comunicação publicitária se vale de símbolos e metáforas retirados da sua realidade, e o público interpreta as mensagens mesmo sem consciência disso (Tellis & Ambler, 2007). Assim, o conjunto de imagem e discurso estimula as componentes racionais e emocionais do consumidor para tentar conduzir a um comportamento. Para Cardoso (2009), é difícil que uma publicidade não desperte nenhum fator emocional:

Os consumidores são, assim, sensíveis a produtos, comunicação e campanhas de marketing que os toquem ao nível dos sentidos, do coração e da mente, em contraste com os valores funcionais do marketing tradicional. Mais do que a valorização dos atributos funcionais dos produtos e serviços, os consumidores são sensíveis às experiências emocionais que estes proporcionam e que, quer sejam vividas individualmente, quer coletivamente, contribuem para a construção da sua identidade. (Cardoso, 2009: 119).

Os recursos expressivos da mensagem publicitária são chamados por alguns autores de *formatos* (Martinez, 1999; Vásquez, 2006), ao exemplo de alguns na Tabela 15. Essas possibilidades comunicativas podem coexistir no mesmo discurso publicitário.

**Tabela 15 - formatos de Publicidade**

<b>Formatos publicitários</b>	<b>Descrição</b>
<b>Apresentação de produto</b>	Informação funcional sobre o produto ou alguma das suas características.
<b>Demonstração de uso</b>	Demonstração sensorial, sugere a experimentação.
<b>Solução de problema</b>	A partir de uma situação problemática, o produto/marca é colocado como solucionador.
<b>Testemunhal</b>	Recorre-se a depoimentos de pessoas conhecidas, autoridades do assunto ou personagens que o público pode se identificar.
<b>Porta-voz</b>	O discurso é defendido por um representante da empresa.
<b>Personagem famoso</b>	As características carismáticas do personagem famoso, como artistas ou atletas, são transferidas para a marca.
<b>Acontecimentos reais</b>	Publicidades de “oportunidade” podem chamar mais atenção e envolver o consumidor no fato.
<b>Cenas da vida real</b>	Os <i>reality shows</i> têm captado a atenção pelo teor surpresa que evocam nos participantes.
<b>Figuras literárias</b>	Expressões figuradas utilizadas em contextos idealizados, como metáfora, hipérbole, metonímia, <i>etc.</i>
<b>Música</b>	As canções e os <i>jingles</i> ajudam a criar associações e a memorizar publicidades.

Fonte: adaptado de Vásquez (2006: 237-242) e Joannis (1988).

Recursos como personagens, música (*jingle*) e *slogan* são técnicas que tentam tornar a publicidade mais atraente e memorável, criando associações com a marca. O *slogan*, em especial, é o “emblema do posicionamento” (Meneghel & Perez, 2011: 14). A partir de 1999, Russel (2007) divulgou o termo *advertainment*<sup>61</sup>, uma junção de publicidade e entretenimento, para fazer referência aos recursos que têm ludicidade no discurso publicitário, que lembram apelos a espetáculos.

Para escolher o melhor formato e demais atrações para a publicidade, não só é preciso saber para quem o produto se destina, como saber o que o consumidor considera do produto e

<sup>61</sup> No jornalismo, já se falava em *infotainment*, para o conteúdo editorial que trazia a informação envolvida em entretenimento.

dos concorrentes. Pesquisas de mercado e investigações, nesse contexto, tornam-se imperativas, não apenas para conhecer melhor o público-alvo, mas também para prospear quais tendências são propensas a serem aceitas e incorporadas (Bermúdez, 1999). Para entendermos de que maneira a comunicação publicitária dribla o acúmulo de mensagens da sociedade da informação, e capta a atenção do público, seguiremos para um subcapítulo final sobre a estratégia orientada para o consumidor.

### **3.5 Estratégia publicitária orientada para o consumidor**

Pretendemos fazer algumas últimas considerações sobre a criação publicitária, ressaltando a importância do pensamento estratégico e de perceber a sua significação social.

Na década de 1920, a empresa *Procter & Gamble* divulgou indicadores que por muitas décadas foram utilizados pelas agências de publicidade como apontamentos para construção de uma boa mensagem publicitária. Foram eles: a promessa, a razão e o tom da comunicação, que formariam o *copy-strategy* (Joanis, 1988; Vasquez, 2006). Desde então, muitas técnicas foram desenvolvidas. Atualmente, existem métodos e até disciplinas acadêmicas sobre o processo criativo, muitas vezes envolvendo o *brainstorm*, nome relacionado a uma “tempestade de ideias” para desenvolver ideias criativas em equipa.

Uma campanha publicitária é, assim, criada a partir de um *briefing*, um resumo de quais são os objetivos da publicidade e quais são as características do anunciante e do público-alvo. Para uma compreensão global da marca ou do produto, é preciso que o *briefing* explique aspectos físicos (atributos, benefícios), de caráter (identidade da marca) e de estilo (como o produto quer ser visto) (Tellis & Ambler, 2007; Lendrevie *et al.*, 2010). Quanto mais completo e detalhado é um *briefing*, mais informações há para os profissionais da área criarem uma comunicação. Mas Neto (2009) aponta algumas limitações impostas pelo mercado competitivo contemporâneo da Publicidade, que precisam ser ultrapassadas para o *briefing* ser confiável e de qualidade: pressão por resultados rápidos, sobrecarga de trabalho a equipas pequenas, rotatividade de profissionais na agência, sigilo com informações confidenciais.



Nas décadas de 1980 e 90, diversos livros sobre estratégia publicitária foram publicados na Europa, sob uma vertente pragmática, a enfatizar as técnicas e esmiuçar os processos de criação, como Lampreia (1983), Joannis (1988), Brochand & Lendrevie (1993). Nos Estados Unidos da América, se destacavam Hovland e Janis, da Universidade de Yale. Segundo Joannis (1988), essa vaga se deu pela necessidade de perceber o processo criativo, já que até então, as publicações sobre estratégia eram voltadas para a teoria do Marketing, e as publicações sobre comunicação publicitária centravam-se em análises sobre o impacto da criação, antes ou depois da sua divulgação na mídia.

Apesar dessas indicações centradas no âmbito da produção, desde a década de 1980, tem-se estimulado que a estratégia seja voltada para o público, para o consumidor, para o recetor da publicidade. Nos últimos anos, com a multiplicação de mensagens midiáticas e com as novas possibilidades de inserções via telemóvel, *tablets*, redes sociais, ficou mais evidente que é preciso alguma estratégia de interação.

Assim, estudos recentes sobre Publicidade sugerem algumas direções, como por exemplo, lembrar que os cidadãos respondem a estímulos, não são passivos, compram o produto ou a ideia se quiserem, se tiverem condições (interpretativas e financeiras) para fazer essa ação (Carrascoza, 1999; White, 2000). Outro apontamento a ter em conta é sobre o recetor da mensagem ter atenção seletiva, que é proporcional ao seu interesse pelo assunto e ao seu nível de alerta no momento em que um produto é oferecido ou um comportamento é sugerido. Os cidadãos têm filtros que os protegem, uma vez que recebem diversas informações de ordem comercial ou informacional (Cardoso, 2009). Os filtros têm a função de ajudar a tomar decisões conforme as necessidades/motivações pessoais do consumidor, fazendo com que as pessoas prestem mais atenção ao que lhes é útil e lhes interessa.

Na busca por captar a atenção do público, algumas publicidades abusam da criatividade e ousam seu conteúdo, transgredindo o convencional. No entanto, chamar atenção do público para imagens ousadas não é garantia que se assimile a marca ou o produto oferecido. Não é raro que o consumidor se lembre da publicidade, a considere divertida ou útil, mas não recorde qual foi o anunciante. Também se costuma recomendar certo cuidado para não transgredir os próprios limites do consumidor, pois a publicidade que choca tende a perder adeptos. Sobre isso, Lendrevie *et al.* (2010) acreditam que se o consumidor não gosta de determinado assunto,

tende a não se recordar das publicidades sobre isso. Igualmente, se fez uma má compra, também pode escolher esquecer a publicidade e a marca que comprou. Esse fenómeno é chamado de percepção defensiva, no caso da atenção seletiva ser usada como mecanismo protetor.

Os *criativos*, profissionais que criam campanhas publicitárias, inspiram-se em acontecimentos do cotidiano, no imaginário social, em símbolos partilhados pelo público-alvo da Publicidade. Como sustentam Pereira & Veríssimo (2004):

para atingir os sujeitos e para que estes se identifiquem com a mensagem, a publicidade acaba por ser um reflexo da sociedade ao inspirar-se na vida cotidiana e nas interações dos atores sociais. A publicidade reflete a realidade dos seus públicos-alvo, mostrando o que as pessoas fazem no seu dia-a-dia para que se possam desenvolver os mecanismos de identificação por semelhança.

Daí o processo de criação publicitária estar interligado ao processo de estimulação de motivações ou de necessidades. Há algumas discussões na área de Publicidade sobre até que ponto a mensagem interfere no comportamento do consumidor. Para Jhally (1990: 17), e os autores tradicionais<sup>62</sup> que o inspiram, o objetivo da publicidade é manipular os cidadãos, operando na criação de falsas necessidades, “falsas, porque se trata de necessidades dos fabricantes e não dos consumidores” (Jhally, 1990: 15). Para esses autores, é preciso superar a distinção entre necessidades básicas e secundárias (psicológicas).

No entanto, há os defensores de que a Publicidade agiria apenas no campo das motivações, estimulando desejos, e não criando necessidades. Para essa perspetiva, os indivíduos primeiro satisfazem suas necessidades biológicas, para só então, satisfazerem as suas motivações e desejos sociais - como discutimos no subcapítulo *2.2.1 Publicidade na Sociedade da Informação*, com Lipovetky (2000) e os autores chamados de “integrados” (Eco, 1991).

---

<sup>62</sup> John Galbraith, Stuart Ewen, Herbert Marcuse, Raymond Williams, Paul Baran, Ernest Mandel, Guy Debord (Jhally, 1990:15).

### 3.5.1 Necessidades *versus* Desejos

A discussão em torno da publicidade criar necessidades ou estimular desejos constou na agenda temática da década de 1980, com alguma influência dos debates acerca do efeito dos anúncios de cigarro no consumo de tabaco e no prejuízo da saúde. Nesta altura, a *American Association of Advertising Agencies* veiculou nos principais jornais dos Estados Unidos da América um anúncio com os dizeres: "apesar do que algumas pessoas pensam, a publicidade não pode fazer você comprar algo que não precisa" (ver Figura 12).

**Figura 12 - Publicidade da *American Association of Advertising Agencies***



**DESPITE WHAT SOME PEOPLE THINK,  
ADVERTISING CAN'T MAKE YOU  
BUY SOMETHING YOU DON'T NEED.**

Some people would have you believe that you are putty in the hands of every advertiser in the country. They think that when advertising is put under your nose, your mind turns to oatmeal.

It's mass hypnosis. Subliminal seduction. Brain washing. Mind control. It's advertising.

And you are a pushover for it.

It explains why your kitchen cupboard is full of food you never eat. Why your garage is full of cars you never drive.

Why your house is full of books you don't read, TV's you don't watch, beds you don't use, and clothes you don't wear.

You don't have a choice. You are forced to buy.

That's why this message is a cleverly disguised advertisement to get you to buy land in the tropics.

Got you again, didn't we? Send in your money.

**ADVERTISING**  
ANOTHER WORD FOR FREEDOM OF CHOICE  
American Association of Advertising Agencies

Fonte: Publicidade de 1986, pela agência *Fallon Worldwide* a pedido da *American Association of Advertising Agencies*, disponível em *Ad Library* «[www.adrespect.org](http://www.adrespect.org)».

Sob esta perspectiva mais “otimista”, a publicidade não impõe diretamente costumes e consumos, mas sim, estimula desejos e sonhos. Para algo tornar-se costume, é preciso que o consumidor, dotado de dinheiro, cultura interpretativa, entre outros requisitos, complete o ato de adquirir o produto ou a ideia (Corral, 1997). Ou seja, sob esta dimensão, os desejos e as necessidades estimuladas tentam responder a aspirações que o consumidor realmente sente.

Nesse enquadramento, o conceito de motivação é desenvolvido como um ânimo que leva alguém à ação:

Para os partidários da teoria das motivações, os comportamentos dos indivíduos não podem ser explicados por uma resposta mecânica a estímulos exteriores. Os atos têm uma história que é a dos seus autores; têm razões ligadas à personalidade profunda e específica de cada pessoa. Para propor uma nova explicação dos comportamentos humanos, forjou-se um novo conceito: o da motivação (Lendrevie *et al.*, 2010: 39).

No âmbito das motivações para consumir, acredita-se que seja mais fácil que a compra de um produto seja conduzida por motivações prazerosas (hedonistas), motivações de personalidade (auto expressão) ou motivações pelo bem coletivo (Joannis, 1983). As motivações agiriam, ainda, num campo contrário aos constrangimentos, mas a mensagem publicitária se valeria de ambos. Ou seja, a publicidade poderia estimular motivações ou reduzir constrangimentos. Em ambos casos, o produto/marca seria a solução do problema.

Para Pereira & Veríssimo (2004: 44), as teorias comportamentalistas que promoviam pistas para a publicidade modificar o comportamento do consumidor passaram a se preocupar com as teorias cognitivas e as teorias do campo da Psicologia Social para melhor orientar atitudes favoráveis a produtos, marcas e organizações. Como resultado de anos de pesquisa, os teóricos da área acreditam que a mudança comportamental do consumo só acontece se o indivíduo já tiver alguma intenção ou posicionamento aberto para a compra.

Podemos definir a necessidade como um indicador biológico, enquanto desejo é um ensinamento social (Solomon, 2002). Ninguém *precisa* de uma nova bolsa, sob condição de não sobreviver. Entretanto, admitimos que a publicidade, mesmo atuando no campo nas motivações, acaba por despertar desejos profundos, que analogicamente, são comparados a necessidades.

Pinto (1997: 37) faz uma distinção interessante acerca destas necessidades: de um lado, há as necessidades vitais, que nos fazem consumir produtos que saciam vontades básicas;

do outro, há as necessidades de pertença social, que nos influenciam a consumir produtos pelo seu valor simbólico. Mais uma vez, a necessidade pode ser vista como uma metáfora.

Por último, aproveitamos o assunto para esmiuçar a já referida Hierarquia de Necessidades de Maslow (1968). A Teoria da Pirâmide verte-se sobre necessidades (ou motivações, a depender da perspetiva), expandindo o sentido biológico do que é *necessário*. Para Maslow (1968), o ser humano segue uma ordem de necessidades no seu desenvolvimento psicológico. Desse modo, os consumidores satisfazem suas necessidades fisiológicas (água, comida, sexo) para depois atender a necessidades relacionadas à segurança (proteção). Em seguida, vem as necessidades ligadas a fatores sociais (amizade, filiação), para depois suprirem as necessidades de ego (*status*) e, por fim, as necessidades de auto-realização (White, 2000).

Exemplificando como um produto pode atender a várias necessidades na Teoria de Maslow, explicamos que um iogurte pode completar a necessidade fisiológica de alimentação, mas também completa a necessidade de segurança se focalizar suas vitaminas que protegem a saúde. Ainda pode completar a necessidade de pertença a um grupo que consome alimentos naturais. Também supre a necessidade de estima se for sofisticado e caro, e completa a necessidade de auto-realização se o consumidor considerar que merece aquele artigo de luxo.

Para concluir, cumpre salientar que não há fórmula para uma publicidade fazer sucesso, mas algumas estratégias são usadas para avaliar as chances de atingir seus objetivos com mais sucesso. Há modelos matemáticos centrados nos números de vendas pré e pós publicidade, mas também há pós-testes que, aplicados a uma amostra do público, podem sugerir a performance da estratégia publicitária e da percepção dos consumidores em relação à marca. Esses balanços podem medir uma campanha em várias instâncias, como em relação ao impacto ligado à marca, à compreensão da mensagem, ao valor da incentivado em favor da marca e ao funcionamento da mídia escolhida (White, 2000; Lendrevie *et al.*, 2010).

Revisando as ideias debatidas, lembramos que a mensagem publicitária fornece significados, transmitindo sentidos para marca que representa, e valores para o público. Entretanto, a receção da imagem da marca por parte do consumidor abrange um conjunto de fatores subjetivos pessoais e contextuais, pois "o processamento central da informação só é

realizado se, em primeiro lugar, os indivíduos forem capazes de o fazer, em segundo, se estão naquele momento motivados para tal" (Pereira & Oliveira, 2004: 43).

### **Sumário**

Por fim, vimos que o percurso da Publicidade teve altos e baixos momentos, mas o processo se reinventa em novas mídias, por conta dos novos hábitos sociais e em integração a outras atividades de comunicação, sob a luz da estratégia orientada para as expectativas do consumidor.

A Publicidade como fenômeno sociocultural é importante de ser analisada, pois constitui um campo simbólico que ajuda a explicar a realidade social em que vivemos. Como reforça Pinto (1997: 37), ao denominar a Publicidade de instituição socializadora:

Se por um lado, a Publicidade inegavelmente reflete os sistemas de referência de um grupo cultural, tornando-se um interessante objeto de estudo por aquilo que diz de nós mesmos e do mundo em que vivemos, ela também contribui para moldar o imaginário coletivo, instituindo-se, atualmente, num dos mais influentes meios de socialização existentes.

## **PARTE 2:**

### **ESTUDO EMPÍRICO:**

#### **DA IDENTIDADE À**

#### **IMAGEM DE MARCA**





## CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

### 4.1 Fases de investigação e técnicas

### 4.2 Hipóteses de investigação e tratamento de dados

Podemos encarar a pesquisa como uma viagem a um território por explorar, na qual, mesmo possuindo um mapa e um itinerário, também se faz caminho ao andar. O seu desfecho será a interpretação conclusiva, mas, na verdade, ela não vem só ao final do trabalho, como um *deus ex machina*. Ela começa muito antes. Existe, portanto, um percurso interpretativo, com várias escalas, cuja partida se dá com início do trabalho investigativo (Arruda, 2005: 234).

A Parte 1 desta pesquisa constituiu o nosso quadro de referência teórico para entendermos a Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional e as questões de identidade e imagem de marca que nos intrigavam. A nossa proposta para a Parte 2 é enriquecer o trabalho com uma análise empírica que refletirá sobre as ideias discutidas e apresentará uma realidade organizacional portuguesa, a discutir o processo de identidade à imagem de marca.

Para Quivy & Campenhoudt (2005), a investigação em Ciências Sociais deve partir de um trabalho exploratório sobre pensamentos, conhecimentos e reflexões do tema para um estudo conciso dos fenómenos, o que pode ser conduzido pela construção de um modelo de análise. Pardal & Correia (1995) completam a ideia afirmando que uma das características do método científico é justamente dirigir-se para a realização empírica.

A investigação empírica sobre a Comunicação Organizacional teve diferentes abordagens metodológicas ao longo das décadas, sendo que nos anos 1970 já se percebia o uso de métodos de outros campos disciplinares como Gestão, Sociologia, Psicologia e alguma sistematização dos conceitos teóricos próprios (Miller, 2001). Nos anos 1980, foram adotados métodos interpretativos e nos anos 1990 essas abordagens tiveram influência de teorias críticas. Atualmente, faz-se uso de uma pluralidade de métodos para somar resultados, de tal forma que “a escola de Comunicação Organizacional hoje é marcada por um saudável ecletismo em que vários métodos de pesquisa são aceitos como legítimos” (Miller, 2001: 137).

Na Introdução desta Tese, citamos a nossa metodologia de análise social segundo Pardal & Correia (1995), definindo um problema sobre o objeto de estudo e desenvolvendo o quadro teórico, para enfim podermos construir um modelo de investigação empírica. Outras indicações que consideramos pertinentes são as de Quivy & Campenhoudt (2005), que sugerem que, depois da fase de exploração teórica, as próximas etapas sejam: (1) formular uma problemática, (2) construir um modelo de análise, (3) reunir dados pertinentes e definir uma amostra, (4) analisar as informações e (5) formular as conclusões. Essa ordem não é fixa, como os autores exemplificam ao citar que “a problemática só chega realmente ao fim com a construção do modelo de análise” (2005: 103). Portanto, construiremos uma ordenação de ideias, mas sem deixar de articular todos esses passos, para pertinência da investigação.

Na composição da primeira parte do trabalho, foram expostos os motivos para investir em Comunicação Estratégica e Publicidade e a importância de que a imagem reflita a identidade da marca. Delimitamos o estudo para Publicidade Institucional, que não é apenas dirigida para venda direta do produto<sup>63</sup>, mas para valorizar a marca e aproximar relacionamentos com os diversos públicos. O público percebe uma imagem da marca que pode ou não ser compatível com as características identitárias da organização, e é isso que gostávamos de perceber empiricamente com um exemplo que reflita parte da realidade organizacional do país.

Para levantar respostas para nossa pergunta de partida, sobre como a Publicidade transforma a identidade organizacional em imagem de marca, desenvolvemos uma metodologia que consiste em quatro fases de análise, posteriormente apresentadas no subcapítulo *4.1 Fases de investigação e técnicas*, aplicadas a um estudo de caso. O método de estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Hartley, 2004) é comumente utilizado para esta temática porque permite analisar fenómenos que emergem das organizações. Entre as marcas portuguesas que poderiam ser investigadas, servindo de organização-exemplo com material publicitário institucional, selecionamos a **EDP Energias de Portugal (EDP)**, que proporciona dados e ambiente propícios para aplicarmos as teorias estudadas sobre Publicidade, identidade e imagem no contexto da Comunicação Organizacional.

---

<sup>63</sup> Continuaremos a utilizar o termo “produto” para designar bens, serviços e ideias de comportamentos, assim como o fizemos na Parte 1 deste trabalho.

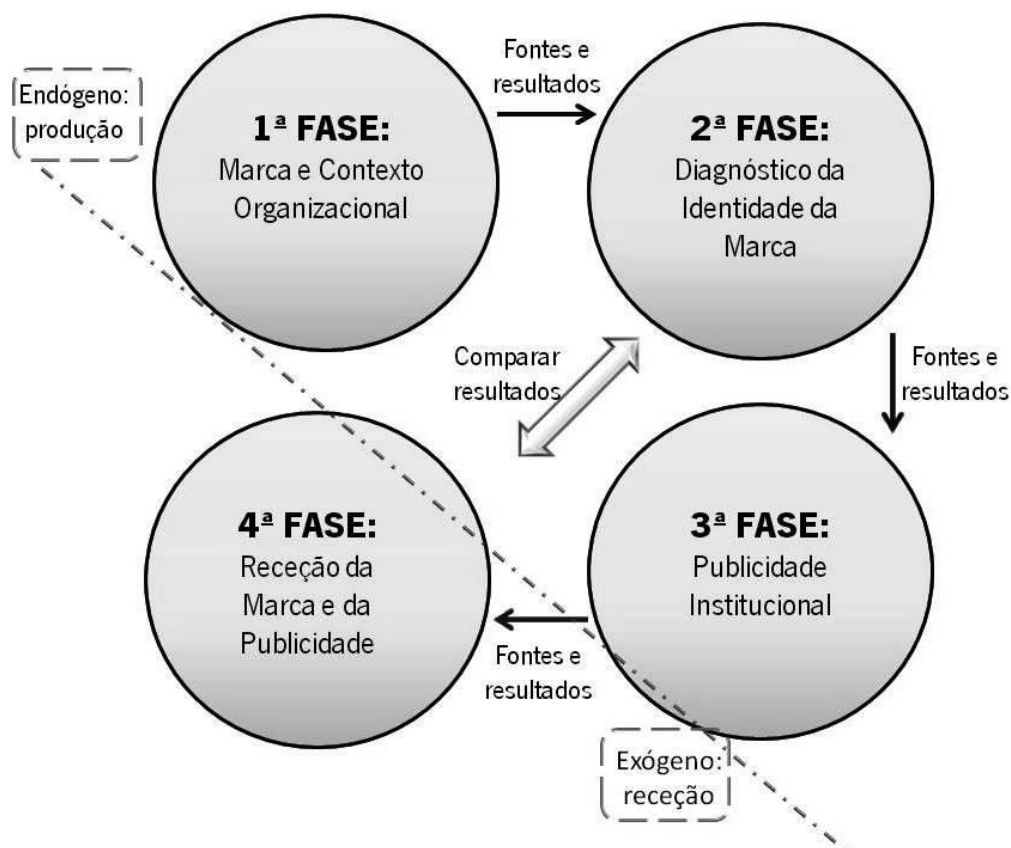
O método de estudo de caso investiga a fundo fenómenos específicos, sendo um “modelo de análise intensiva de uma situação particular” (Pardal & Correia, 1995: 23). No estudo de caso, pode-se escolher uma variedade de técnicas, a depender dos resultados esperados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Hartley, 2004). Entre os estudiosos científicos, há algum questionamento sobre a validade do método estudo de caso, por ter um caráter utilitário e por basear-se na descrição de situações. Em defesa do método, cabe-nos dizer que precisa ser realizado com precisão e rigorosidade, orientado por um quadro teórico e apoiado em uma metodologia consistente, a fim de obter resultados confiáveis para a problemática do estudo.

Para proporcionar maior credibilidade ao estudo, optamos pela triangulação de dados, que recorre a múltiplas fontes, proporcionando mais observações e provas para o fenómeno (Stake, 1995; Creswell, 1998; Yin, 2003; Hartley, 2004). Também destacamos a triangulação metodológica, que implica usar mais de um método para estudar a mesma realidade, por exemplo, com a convergência das técnicas de observação, entrevistas, análise documental, inquéritos, apontando mais evidências para o mesmo caso (Stake, 1995; Creswell, 1998).

#### **4.1 Fases de investigação e técnicas**

Desenvolvemos, então, um modelo com quatro fases de investigações, em que vamos aplicar o estudo de caso sobre a marca EDP Energias de Portugal e sua Publicidade Institucional. A figura 13 ilustra a nossa proposta:

Figura 13 - modelo para análise empírica



Fonte: modelo desenvolvido pela autora

As três primeiras fases são decorrentes de processos endógenos à organização, numa dimensão de produção de sentidos. A quarta fase é exógena, na vertente da receção do público. Conforme explica a Tabela 16:

Tabela 16 - descrição das fases de estudo de caso

<b>Primeira fase</b>	Apresentação da Marca e do contexto organizacional
<b>Segunda fase</b>	Diagnóstico da Identidade da Marca Organizacional
<b>Terceira fase</b>	Análise sobre a Publicidade Institucional
<b>Quarta fase</b>	Análise sobre a receção da Marca e da Publicidade

Fonte: desenvolvido pela autora

**A primeira fase (apresentação da Marca e do contexto organizacional)** tem como proposta apresentar um recorte da realidade da organização e justificar a sua escolha como objeto de estudo. Alguns objetivos são explorar como se desenvolvem os cuidados em torno da marca, qual é a dinâmica organizacional a partir da comunicação estruturada e qual é o papel dos principais fluxos, canais e relacionamentos<sup>64</sup>. Como defendemos que não se deve pensar a comunicação apenas como um evento que acontece isolado dentro da organização, podemos fornecer pistas para o entendimento sobre a organização a partir da comunicação (Taylor, 1993). Partiremos da triangulação de dados (Stake, 1995; Creswell, 1998; Yin, 2003), convergindo fontes de evidências documentais e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas equipas de Comunicação que decidem sobre a marca e as campanhas publicitárias.<sup>65</sup>

**A segunda fase de análise (diagnóstico da Identidade da Marca)** desenvolve-se no âmbito da construção identitária, a partir da análise de discursos organizacionais. Para isso, irá apoiar-se nos resultados das entrevistas semiestruturadas e da recolha documental do primeiro quadro de investigação, mas irá além com a proposta de diagnosticar a identidade da marca que é estimulada dentro da organização. As técnicas para traçar as características de identidade da marca seguirão estudos já realizados nessa área, como desenvolveu Ruão (2006) para diagnosticar a identidade da marca portuguesa *Vista Alegre*<sup>66</sup>. Teremos como apoio as propostas de Bardin (2008) para categorização temática dos dados recolhidos, as referências de Kapferer (1994) para análise das fontes de identidade pelas características que a organização elabora ou lhes é intrínseca, e Aaker & Joachimsthaler (2007) para análise das dimensões a partir da estrutura de identidade essencial, identidade estendida e essência de marca.

**A terceira fase de análise (Publicidade Institucional)** tem dois propósitos: o primeiro, de cunho exploratório, pretende revisar os últimos anos de campanhas publicitárias

---

<sup>64</sup> Alguns passos desta primeira fase se assemelham à teoria da Auditoria Organizacional. No entanto, como uma auditoria de comunicação organizacional tem por definição um procedimento holístico, que inclui todas as situações e contextos e que tenha como objetivo melhorar a estratégia ou implantar novas atividades e práticas em vista da eficácia e eficiência (Bueno, 2012), podemos assimilar algumas aplicações do processo, mas não temos essa missão de "prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização" (Kunsch, 2005: 238).

<sup>65</sup> A maior parte do material documental foi cedido pela EDP e as entrevistas foram realizadas na sede de Lisboa.

<sup>66</sup> Estudo desenvolvido na Universidade do Minho.

divulgadas pela EDP Energias de Portugal, que ajudam a contar a sua história. O segundo é interpretar alguns símbolos de uma amostra publicitária institucional, a mesma amostra que será trabalhada no último e quarto quadro de análise. Analisaremos a publicidade a partir de interpretações sobre os traços visuais, a fim de esboçar alguns processos de significação identitária. Para isso, seguiremos as referências de: (1) Joly (1994) sobre análise semiológica da imagem publicitária, com base em Barthes e Peponou, partindo de elementos plásticos e elementos icónicos/figurativos; (2) Volli (2003) sobre análise semiótica da mensagem publicitária, voltada para sintaxe e semântica do texto publicitário; (3) Pinho (1996) sobre análise de associações que a publicidade confere à marca, com destaque para atributos intangíveis, benefícios ao consumidor e estilos de vida; e (4) Pereira & Veríssimo (2004) sobre argumentos lógico-emocionais, que agem no plano cognitivo e racional e na dimensão afetiva; e sobre fornecimento de associações a partir do conjunto de crenças sociais.

**Para a quarta fase de análise (estudo da receção da Marca e da Publicidade)**, vamos conferir qual imagem é percebida pelo público e encontrar a relação com os resultados dos traços da identidade da marca. Para isso, seguimos a linha de investigação que analisa imagens de produtos, marcas e publicidade a partir das representações sociais (Moscovici, 2003), como estudos lusófonos de Pereira (1994, 2001) e de Toni (2005). Debruçamo-nos sobre a técnica de associações livres (Abric, 2003) para “apreender” projeções mentais espontâneas que as pessoas relacionam à marca e à publicidade da EDP. Os resultados foram registados por meio de inquéritos, que são o instrumento de recolha de dados mais utilizado em investigações em Ciências Sociais (Pardal & Correia, 1995: 51). Os dados foram tratados nos *softwares*<sup>67</sup> *Evocation* (Vergès, 1992), *Similitude* (Barby & Scano *apud* Pereira, 2005) e *Avril* (Zeliger, 1997 *apud* Pereira, 2005) e os resultados aplicados à teoria do Núcleo Central e Sistema Periférico (Abric, 2003), que costuma ser vinculado aos estudos de representação social.

**Em suma, essas quatro fases têm como objetivo: verificar se os traços da identidade da marca (resultados das fases 1 e 2) conferem com a perceção da marca (ao questionar a publicidade da fase 3 para o público na fase 4).**

<sup>67</sup> Os *softwares* para tratamento de dados foram gentilmente cedidos por Pereira (1994, 1997, 2001, 2005).

## 4.2 Hipóteses de investigação e tratamento de dados

Seguindo a nossa metodologia, indicamos as hipóteses que ajudam a orientar a pesquisa, a selecionar os dados e a organizar uma análise empírica. Podemos conceituar que as hipóteses são pressuposições que tentam explicar o relacionamento entre os eventos estudados. As hipóteses podem ser desenvolvidas a partir do método hipotético-indutivo, em que o investigador parte do quadro teórico de referência (ou seja, parte da observação) para construir seu modelo para testar os factos; ou a partir do método hipotético-dedutivo, em que o investigador parte de um modelo de interpretação do fenómeno social (como da análise empírica) para formular hipóteses que terão que ser testadas ao procurar correspondências na realidade social (Quiivy & Campenhoudt, 2005: 145). As nossas hipóteses partem tanto da indução consequente da observação do quadro teórico de referência, quanto da dedução sobre o fenómeno a ser estudado na análise empírica.

A principal hipótese formulada para responder a questão de partida (como a publicidade transforma a identidade organizacional em imagem de marca?) é: **a publicidade transmite os elementos da identidade organizacional por meio de um conjunto de associações de valores e crenças sociais que o público percebe através da imagem, ajudando a construir a realidade sobre a organização.**

Esta hipótese já orientava a nossa investigação desde o começo, como referenciava a Introdução. Com o desenvolvimento do enquadramento teórico e a formulação do estudo empírico, torna-se necessário esmiuçar como as associações de valores são transmitidas e quais as técnicas que a publicidade utiliza, o que nos leva a hipóteses secundárias que estão relacionadas com o processo de assimilação de mensagens no plano da significação e no plano estratégico comunicacional. Ainda, as nossas quatro fases de análise têm objetivos especiais, e torna-se relevante que estructuremos cada uma com questões e hipóteses específicas. Sendo assim, temos como hipóteses secundárias, conforme a Tabela 17:

**Tabela 17 - hipóteses específicas**

<b>Fase</b>	<b>Questão específica</b>	<b>Hipóteses específicas</b>
<b>Fase 1</b>	Como a marca é vivenciada internamente, à luz dos conceitos da Comunicação Organizacional?	(1) a organização estimula internamente o orgulho da marca, a ponto que os colaboradores assumam a identidade organizacional e tornem-se defensores da organização;  (2) as áreas de comunicação trabalham na ótica da comunicação integrada e estratégica, conforme elaboramos a importância nos capítulos teóricos.
<b>Fase 2</b>	Quais são os traços que caracterizam a identidade da marca EDP?	(3) a identidade da marca está relacionada com tecnologia, pelo serviço que produz e oferece, sendo um bem indispensável para a vida contemporânea;  (4) a nova marca visual está relacionada com progresso, por causa do momento de expansão da marca no mercado global;  (5) a identidade da marca está relacionada a características da identidade nacional, uma vez que a sua história está ligada ao desenvolvimento do país.
<b>Fase 3</b>	Quais os significados que emergem da publicidade da EDP?	(6) Os significados remetem para as características que constituíram os resultados do diagnóstico da identidade da marca organizacional da Fase 2: <i>dinamismo, tecnologia, inovação, humanização, nacionalismo, sustentabilidade e segurança.</i>
<b>Fase 4</b>	Quais significados são evocados pelo público a partir da marca e da publicidade?	(7) resultados que evoquem crenças afetivas (pois os resultados endógenos à organização apontaram para valores simbólicos fortes);  (8) crenças consequentes do ambiente e do histórico-cultural e tradicional da marca.

Fonte: desenvolvido pela autora

O tratamento das informações será baseado numa complementaridade de estudos de caráter tanto qualitativos como também quantitativos. Aliás, muitas pesquisas sobre Comunicação Organizacional têm usado métodos qualitativos nas últimas décadas, sob influência de outras abordagens antropológicas, sociológicas e afins, para estender os resultados quantitativos e trazer mais informações subjetivas (Taylor & Trujillo, 2001), em conjunto com



abordagens quantitativas. A abordagem qualitativa destaca descrições e explicações e proporciona a visão da Comunicação Organizacional como construtora de significados, como discutimos na revisão da literatura.

Para Pardal & Correia (1995), a fase final de discussão de dados pode ter quadros de referência compreensivos, que explicam os significados dos casos; quadros de referências funcionais, que privilegiam o papel no sistema social; referências dialéticas, que realçam contradições, e referências estruturais, que desenvolvem o quadro sistemático do fenómeno. É de interesse desta investigação contribuir com resultados em dimensões diferentes. No plano da significação, gostávamos de averiguar o conceito da realidade organizacional emergindo a partir da comunicação (Taylor, 1993; Putnam *et al.*, 1996) e perceber o processo de transformação da identidade em imagem de marca por meio da publicidade. Na dimensão da análise empírica, vamos testar se os traços da identidade da marca são reconhecidos nas evocações da percepção da imagem junto ao consumidor, e perceber qual o papel da publicidade neste processo.

No decorrer de cada fase de análise, explicaremos de forma pormenorizada quais as técnicas que selecionamos para o tratamento de dados e quais as abordagens que escolhemos para interpretar os resultados. Por fim, será necessário publicar as discussões da investigação e as contribuições para o meio académico das áreas de Comunicação Organizacional e da Publicidade.



## **CAPÍTULO 5 - FASE 1: APRESENTAÇÃO DA MARCA E DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

- 5.1 A marca organizacional
- 5.2 Contexto histórico
- 5.3 Marcas visuais e Rebranding
- 5.4 Práticas e dinâmicas de comunicação
- 5.5 Canais de comunicação internos e novas tecnologias
- 5.6 Outras contribuições finais

Uma marca é o que as pessoas pensam sobre ela. A marca já não pertence apenas à empresa, pertence também ao conjunto dos seus *stakeholders*. É fundamental ter no seu ADN elementos base que lhe deem personalidade. Elementos distintivos de concorrência. A marca tem que contar histórias. Tem de superar expectativas, de ser carismática e de apaixonar. Uma marca viva é como uma peça sem fim e, aqui, também, todas as pessoas da empresa têm um papel a desempenhar (Paulo Campos Costa, Diretor de Marca e Comunicação do Grupo EDP, Revista EDP *ON*, Jul 2011: 5).

Nosso objetivo com essa primeira fase do estudo empírico é contribuir com um exemplo de realidade organizacional em que vejamos onde emergem os conceitos discutidos na primeira fase teórica, como comunicação integrada, fluxos de comunicação estratégicos, publicidade, e outros eventos que ajudam a vivenciar a identidade da marca dentro da organização. Pois como referimos no quadro referencial, acreditamos que a identidade da marca seja construída internamente, e que a personalidade da marca transmita a sua crença, fazendo com que os colaboradores e os consumidores se envolvam nessa ideia.

As práticas vivenciadas dentro da organização constituem indícios para compreender os símbolos da identidade da marca que não estão formalmente explícitos e que se inscrevem nas ações e nas decisões cotidianas daqueles que formam a organização (Kapferer, 1994: 48). Ainda, Gabriel & Griffiths (2004) e Musson (2004) indicam que contar a história organizacional é uma técnica complementar a métodos qualitativos em pesquisas organizacionais.

Tendo isto em conta, vamos em busca das práticas de comunicação, dos símbolos, das histórias e dos discursos que ajudam a emergir a identidade da marca. Sabemos que temos impedimentos para realizar uma análise completa da dinâmica de comunicação, uma vez que a organização se divide em várias sedes e em inúmeros departamentos dentro do Grupo EDP;

para além do Grupo ser constituído por muitas equipas de subsidiárias em diferentes países. Delimitamos nossa exploração para a sede da EDP, em Lisboa, onde se enquadram os departamentos de Marcas e Comunicação, Comunicação Institucional e Comunicação Interna. São esses departamentos que tomam as decisões mais importantes ao nível da identidade da marca, da imagem pretendida para o público e da publicidade, o que justifica o nosso recorte.

Focamos em formar pistas para o entendimento da organização a partir da comunicação, já que defendemos que não se deve pensar a comunicação apenas como um evento que acontece isolado dentro da organização (Taylor, 1993; Putnam *et al.*, 1996). Assim, tentamos perceber como uma parte da organização conduz sua comunicação interna e como planea a sua comunicação externa, para entendermos alguns fluxos, direções e relacionamentos. Como consta no quadro teórico, divisões clássicas como “comunicação interna” e “comunicação externa” podem ser citadas, mas não devem ser pensadas como processos dissociados, pois a comunicação é um fenómeno que se dá em diferentes dimensões, com possibilidades de múltiplos atores, suportes e contextos que se entrecruzam.

Utilizamos como fontes de pesquisas para esta exploração documentos e relatórios sobre a marca, como: revistas EDP On (de Junho de 2011 a Dezembro de 2012), Revistas EDP On Portugal (de Junho de 2011 a Dezembro de 2012), Manual de Marca (2011), Relatório de Biodiversidade (2010), Relatório de Atividades da Direção de Marca e Comunicação (2010), *Annual Report* (Relatório Anual, 2010), Relatório de Resultados da Direção de Relação com Investidores (2010), Relatório Institucional e de Sustentabilidade (2010), Relatório *Investor Day* (2010), Relatório e Contas (2010)<sup>68</sup>.

Nesta fase, não alargamos a pesquisa para materiais de comunicação externa, pois delimitamos a análise para os materiais construídos para o público interno e para *stakeholders*. No entanto, conferimos algumas notícias publicadas pontualmente na imprensa e selecionamos pesquisas de mestrados e de doutoramentos publicados no meio académico. Verificamos as últimas investigações realizadas em Portugal com estudos de casos sobre a EDP, que foram: Antunes (2010) e Rocha (2009) sobre sistemas de controlos operacionais, no âmbito da área de Contabilidade; e Silveira (2009) e Yañez (2010) sobre o setor energético. Sobre a comunicação

---

<sup>68</sup> Os materiais correspondem às últimas edições disponíveis durante a coleta e tratamento de dados, de Junho de 2011 até Dezembro de 2012. Os documentos e as revistas de comunicação interna foram cedidos pela EDP.

da EDP, há as dissertações de mestrado de Fernandes (2010) sobre as estratégias internas da EDP, de Soares (2009) sobre a Fundação EDP, e o relatório de estágio de Mestrado de Cabrita (2010).

Para além das fontes de pesquisas documentais, realizamos entrevistas às equipas responsáveis pelas áreas de comunicação dentro da organização<sup>69</sup>. Partimos de conversas com os funcionários da equipa de Marca e Comunicação, da equipa de Comunicação Institucional e da equipa de Comunicação Interna. Para haver alguma sistematização na recolha de informações, a conversa foi conduzida a partir de entrevistas semiestruturadas, que priorizaram as questões sobre a estrutura da nova marca EDP, a dinâmica entre as equipas, os sentimentos evocados internamente, as formas de estimular orgulho e as decisões em termos de estratégia de comunicação e de publicidade.

Algumas questões foram fundamentadas em Downs & Adrian (2004), que têm um guia exploratório de entrevista para organizações, e ajudam a fazer conexões sobre as relações de comunicação dentro da realidade do fenómeno explorado. Partimos da síntese dos dados para identificação de potenciais categorizações, e depois interpretamos os critérios que ajudam a obter resultados para nossos objetivos. Segundo Remenyi *et al.* (1998), as entrevistas nas empresas promovem contacto visual, intimidade e respostas verbais que podem corroborar com o processo de triangulação de evidências (Stake, 1995; Creswell, 1998; Yin, 2003).

Assim, nossas questões partiram de um guião de perguntas, mas que permitiam que o discurso do entrevistado fluísse e “fornecesse indícios sobre o seu sistema de valores, emotividade e atitudes” (Pardal & Correia, 1995: 66). Apresentaremos algumas respostas das entrevistas na dimensão de “sinopse” de “grandes temáticas” (Guerra, 2006: 73), em que são descritas problemáticas emergentes das entrevistas em agrupamentos de grelhas verticais que permitem sua comparação longitudinal.

A partir dessas entrevistas, relatamos como os atores envolvidos na organização veem a sua realidade organizacional<sup>70</sup>. No quadro teórico de referência, apontamos que o processo

---

<sup>69</sup> O guião das entrevistas pode ser conferido no Apêndice I.

<sup>70</sup> Estamos cientes de que com um número limitado de entrevistas, apresentamos um recorte da realidade, entretanto, tratam-se de opções metodológicas para adequação ao limite de espaço e tempo.

comunicativo interno ajuda a construir uma realidade que é vivenciada pelos colaboradores. E estes passam adiante a sua versão da realidade, criando a dinâmica na qual a organização ganha vida. Vimos que a comunicação não só reflete a realidade, mas também a recria. Como reforçam Camara *et al.* (1998: 342):

A atuação de determinado indivíduo por si só e enquanto colaborador da empresa é resultado da sua interpretação daquilo que a organização é. É através das trocas diárias dentro da empresa, no relacionamento com outros colaboradores e até mesmo do contacto com o exterior, como é o caso dos clientes e fornecedores, que o indivíduo assimila os valores, os pressupostos e a identidade da organização.

Já deliberamos sobre o método estudo de caso dar liberdade para o investigador conduzir os processos da forma que lhe for mais segura, mas cabe enfatizar que é imprescindível que haja pertinência na construção dos pormenores da investigação. Se por um lado, o método de estudo de caso traz resultados consequentes da reflexão pessoal do investigador, por outro, é o meio que permite conhecer uma realidade organizacional que não é referida pela direção da organização.

Elaboramos um questionamento para guiar a nossa construção de entendimentos (Yin, 2003) e nos ajudar a focar no objetivo pretendido: como a marca é vivenciada internamente? Assim, construímos hipóteses sobre (1) a organização estimular internamente o orgulho da marca, a ponto de que os colaboradores assumam a identidade organizacional e tornem-se defensores da organização; (2) as áreas de comunicação trabalharem na ótica da comunicação integrada e estratégica, conforme elaboramos nos capítulos teóricos. A nossa apresentação sobre a organização e a marca tenta ser objetiva e neutra na divulgação de informações.

Por fim, recordamos que esta é uma fase de apresentação, por isso, parte de descrições e cruzamentos, deixando as inferências e interpretações para os próximos capítulos. Para já, temos como objetivo a formação de primeiros entendimentos sobre a marca, a sua herança cultural e a dinâmica entre as áreas e os fluxos de comunicação.

### **5.1 A marca organizacional EDP – Energias de Portugal**

Assumimos o estudo da marca EDP enquanto “Grupo EDP”, que representa a organização como um todo, e o serviço principal de operação no setor de energia. A marca EDP compila várias empresas em “unidades de negócio”, como lhes chamam internamente na organização, mas que podemos classificar de submarcas, como indicamos nos capítulos teóricos. A marca endossada (EDP) e as submarcas mantêm uma uniformidade entre símbolos visuais para divulgar sua personalidade para o mercado e para as comunidades.

Portanto, todas nossas considerações são para a marca enquanto organização (Grupo EDP) e para a marca enquanto principal produtora, distribuidora e comercializadora do produto *energia elétrica* em Portugal, sendo esta uma consideração importante e transversal a todas as nossas fases desta investigação. A EDP também opera em outros setores, tendo, por exemplo, grande participação no setor de gás na Península Ibérica. Sendo o maior grupo industrial português, algumas delimitações precisaram ser realizadas para esta pesquisa.

Para uma contextualização sobre a marca, referimos que os dados cedidos pela EDP<sup>71</sup> indicam que a organização é líder no setor de energias em Portugal, sendo o terceiro maior produtor mundial de energia eólica. A organização investe em outros mercados, estando em expansão de negócios em: Espanha, França, Bélgica, Itália, Reino Unido, Polónia, Romênia, Brasil, Estados Unidos, Canadá, China e Angola<sup>72</sup>.

O Grupo EDP de operação e soluções energéticas tem mais de 12 mil trabalhadores distribuídos por várias empresas<sup>73</sup>, como: EDP Eletricidade (em Portugal e Espanha), EDP Renováveis (com atuação em vários países da Europa e das Américas), EDP Gás (em Portugal e na Espanha), EDP Brasil (Produção, Comercialização e Distribuição), entre outras, como EDP Soluções Comerciais, EDP Valor, EDP *Serviner*, EDP Estudos e Consultoria, EDP Imobiliária e Participações, Fundação EDP, *etc.*

---

<sup>71</sup> Referente aos documentos já citados, que foram tratados até Dezembro de 2012.

<sup>72</sup> Em alguns desses países, a EDP está presente apenas como EDP Energias Renováveis.

<sup>73</sup> O organograma da estrutura das unidades de negócios encontra-se no Anexo I.

Apesar das diferenças culturais entre os países em que a EDP atua, o logotipo da marca é o mesmo e os discursos indicam que as missões e valores culturais defendidos pela marca têm continuidade. A partir dos documentos institucionais coletados, percebe-se que a marca relaciona seu nome à gestão global e à economia ambiental e social. Com uma visão descrita como empreendedora, a EDP se auto-apresenta como líder em criação de valores relacionados com excelência de serviço e iniciativas de comportamentos.

Quanto ao seu modelo de gestão, a investigação científica de Cabrita (2010: 11) indica que:

a EDP assume a liderança do Grupo, enquanto “empresa-mãe ou *holding*”, cabendo-lhe o papel de proceder à definição da estratégia global conjunta, coordenadas a atuação de várias empresas, assegurar a representação conjunta dos interesses comuns a todas as empresas; assegurar, num contexto global, as funções comuns, com vista à obtenção de sinergias.

Na última década, a organização precisou adaptar a sua gestão às mudanças decorrentes do seu processo de privatização e das alterações mercadológicas em Portugal. Desde 1999, o setor elétrico português foi liberalizado e, atualmente, há outras empresas atuando no setor, como Tejo Energia e Turbogás, que atuam na produção de energia no país; e as companhias espanholas Endesa, Iberdrola e Unión Fenosa, que atuam ao nível da comercialização.

Até Dezembro de 2012, as organizações EDP, Endesa e Iberdrola, juntas, representavam 87% do fornecimento de energia no mercado livre e detinham cerca de 94% dos clientes que já aderiram à liberalização, segundo dados oficiais da ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos<sup>74</sup>. Entretanto, a EDP continua como o principal operador no mercado livre, tanto em número de clientes (cerca de 80%), como em consumo (cerca de 42% do fornecimento). Os dados indicam que a Endesa e a Iberdrola estão crescendo nos últimos anos, mas a EDP detém a maior parcela do mercado.

A investigação de Yañez (2010: 60) completa que:

O papel da EDP, sobretudo em Portugal, apresenta uma estratégia de natureza diferenciadora, em termos de inovação e crescimento, seja porque o mercado energético foi liberalizado há relativamente pouco tempo e as companhias de energia

---

<sup>74</sup> "Resumo Informativo do Mercado Liberalizado", de Dezembro de 2012, disponível em «<http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaoosector/informacao sobre o mercado liberalizado/Documents/Relatorio%20ML%20201212.pdf>», acessado em 10 de Fevereiro de 2013.



que estão a penetrar o mercado nacional ainda não atingiram a magnitude e maturidade da EDP, seja porque é a empresa que actua no mercado português há mais tempo, logo, já tem muitos anos de experiência.

Essa “estratégia de natureza diferenciadora” pode ser constatada no investimento da organização em práticas de gestão ambiental e biodiversidade e nos índices de sustentabilidade que resultaram na indicação da marca EDP no *Dow Jones Sustentabilidade World Index (DJSI World)* e no *European Dow Jones Sustentabilidade Europe Index (DJSI Europe)*, desde 2008, sendo líder mundial no Setor Elétrico nos anos de 2010 e 2011<sup>75</sup>. Em relação à sua marca, em 2011 e 2012, conquistou o prémio *Superbrand* – Marca de Excelência em Portugal<sup>76</sup>, a concorrer com outras 1200 marcas nacionais, perante o concurso que envolve 89 países.

Verificamos, inclusive, que a organização conquista anualmente prémios e distinções, embora muitos sejam direcionados para os funcionários dos altos cargos, que são pessoas influentes no cenário nacional e político. Um dos prémios que mais rendeu visibilidade foi conquistado em 2011, quando foi considerada a marca portuguesa mais valiosa do mundo, conforme a pesquisa *Top Portuguese Brands League Table*, desenvolvido pela consultora *Brand Finance*<sup>77</sup>. Até 2012, a EDP ocupava o 280º lugar no *ranking* das marcas mais valiosas do mundo, e ainda de acordo com a *Brand Finance*, o valor da marca EDP era cerca de 2.775 milhões de Euros.

Assim, por ser uma marca com uma posição de destaque no mercado e no país, possui um conjunto de características de identidade únicas e uma imagem interessante para ser discutida. O entendimento do contexto histórico em que nasceu e se desenvolveu a EDP é imprescindível para esta análise social.

---

<sup>75</sup> Informação publicada no Expresso - “EDP eleita a elétrica mais sustentável do mundo”. Disponível em «<http://aeiou.expresso.pt/edp-eleita-a-eletrica-mais-sustentavel-do-mundo=f672623#ixzz1nsbduUav>». Publicado em 8 de Setembro de 2011.

<sup>76</sup> A metodologia para escolha dos ganhadores consta no *site Superbrands*, disponível em «[www.superbrands.com.pt/studies/metodologia](http://www.superbrands.com.pt/studies/metodologia)».

<sup>77</sup> Metodologia no *site Brand Finance*, disponível em «<http://brandfinance.com>». Informação divulgada pelo canal de informação *Sapo TV NET* - “EDP é a marca portuguesa mais valiosa”. Disponível em <http://tvnet.sapo.pt/noticias/detalhes.php?id=66120>. Publicado em 22 de Março de 2011.

## 5. 2 Contexto histórico da marca organizacional

Por contextualização não entendo apenas a contextualização imediata, situacional, geralmente restrita à descrição do cenário da pesquisa, mas os contextos estruturais (histórico, socioeconómico, político, cultural e outros) mais amplos. Eles nos abrirão as portas à teia de significados que é aquela cultura, e nos tornarão mais íntimos daquele saber local (Arruda, 2005: 234).

Um dos desafios em traçar a marca EDP decorre do facto de existirem mudanças estruturais marcantes ao longo da história da organização. A EDP foi criada em decorrência da nacionalização de treze empresas de eletricidade em Portugal, em 1976. A herança do sistema de distribuição de eletricidade a nível nacional não era positiva, havia grandes deficiências no que competia ao sistema de saneamento básico e elétrico a domicílio no país. Em 1960, 41% dos lares portugueses tinham eletricidade e em 1970 esse número subiu para apenas 63% (Felgueiras, 1996:108).

Segundo Felgueiras (1996: 50-60), que estudou a criação da EDP Eletricidade de Portugal e as suas consequências económicas e sociais, os primeiros sete anos de gestão foram dedicados a atividades básicas como implementar uma estrutura orgânica, obter financiamento, regulamentar o trabalho e estabelecer relações com a indústria e o consumidor. Havia alguma falta de integração e de modernização dos sistemas administrativos, e era latente a necessidade de providenciar gestores com proatividade global e visão estratégica sobre a organização. A partir de 1987, a preocupação passou a ser com melhores condições de atendimento ao público e com a modernização de processos e relacionamento com os consumidores (Felgueiras, 1996: 78). Constatamos, então, que os primeiros dez anos foram dedicados para melhorar a qualidade de produção e de serviços, ou seja, foram anos de adaptação da EDP à realidade comercial do setor elétrico português.

No cenário das organizações em Portugal, muitas se expandiram depois da entrada do país na Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, momento de abertura económica e aumento do consumo interno. A adesão ao Euro, em 2002, trouxe a circulação de uma moeda única e forte no continente, mas também deixou os produtos internos menos competitivos e menos exportáveis. O crédito fácil trouxe endividamentos e estagnação económica, causando

algumas falências empresariais e aumentando o nível de desemprego. A recessão, que já rondava o país, ficou mais clara com a crise económica mundial a partir de 2009 e com as medidas de austeridades a partir de 2012, eventos que fazem com que poucas organizações possam se considerar imunes a cortes orçamentais.

Para além deste ambiente de retração económica, já citamos que nas últimas décadas foi implantada a política de liberalização para o setor energético, processo que envolve diretamente a EDP. A investigação de Yañez (2010) aponta que:

A Europa encontra-se a fazer esforços para desenvolver uma Política Energética Europeia comum e coerente, começando a criar alicerces fortes para uma energia segura, competitiva e sustentável. Desta forma, gradualmente substitui a gestão pública tradicional por gestão privada, desmantela os monopólios de empresas de serviço público, como neste caso o energético, e privilegia mercados livres e competitivos.

Enquanto a liberalização de mercados pretende beneficiar os consumidores de energia e gás por toda a Europa, o lucro actual do mercado energético tende a diminuir à medida que entram novos mercados, encorajados por esta nova política. Assim sendo, os participantes tendem a ser cada vez mais de pequeno porte contra um número cada vez mais pequeno de competidores de grande volume. Cria-se desta forma, uma necessidade natural de haver um papel mais preponderante do marketing estabelecendo um foco orientado para o consumidor, enquanto ao mesmo tempo se reúnem métodos e técnicas de prospectiva para avaliar informação relevante e apoiar tomadas de decisão. (Yañez, 2010: 56-57).

Em 1991, a EDP passou de Empresa Pública para o estatuto jurídico de Sociedade Anónima, decisão tomada pelo governo. Alguns anos mais tarde, em 1994, a *EDP Eletricidade de Portugal, S.A.* transformou-se em um grupo empresarial: o *Grupo EDP*. Esta nova *holding* tinha objetivo de gerenciar estrategicamente dezanove empresas, entre elas de distribuição, de engenharia e de tecnologia energética.

Com a liberalização do setor de eletricidade em Portugal na década de 1990, foi permitida a livre concorrência de comerciantes de luz e gás, e também foi implantada a gradual extinção de tarifas reguladas pela ERSE<sup>78</sup>, processo que decorreu até 2012 (Yañez, 2010). Paralelamente, de 1997 a 2012, a EDP desenvolveu várias etapas de um processo de privatização, passando das mãos do Estado para iniciativa privada e grupos de ações estrangeiros.

---

<sup>78</sup> A ERSE (Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos) disponibiliza no seu site «[www.erse.pt](http://www.erse.pt)» informações sobre o processo de liberalização dos mercados de eletricidade e do gás natural para os consumidores, além de uma lista de comercializadores e simuladores que permitem comparar as ofertas.

Encontramos traços de sistematização da identidade visual e preocupação com a imagem da marca a partir de 1995, quando o Grupo EDP passou a definir seus “Princípios da Política de Qualidade”, que marcavam ações em conjunto entre todas as empresas integradas. O primeiro princípio publicado definiu que a qualidade deveria ser um valor cultural enraizado em todos os níveis de serviços, a ponto que fosse percebida na imagem externa pelos consumidores. Os outros princípios desenvolviam que a satisfação e a confiança do cliente eram objetivos prioritários, que as relações entre as empresas e com os fornecedores deveriam ser harmoniosas, e que todos colaboradores deveriam estar envolvidos em todos essas ações (Felgueiras, 1996: 103).

Em 1997, a EDP organizou uma Oferta Pública de Venda (OPV) para disponibilizar a compra de algumas ações da organização, correspondendo a sua primeira fase de privatização. Nesta altura, segundo Brochand *et al.* (1999: 176), a organização ainda não era vista pela sociedade em geral como um serviço público, como uma marca forte e com valor simbólico para o país. A agência de Publicidade *J. Water Thompson* desenvolveu, então, uma campanha que tinha objetivo comercial, mas que também atribuía para a marca EDP valores como solidez e força. Assim, a campanha *EDP – a nossa energia* tentou subscrever a participação de investidores em uma imagem de futuro para EDP, como a Figura 14 ilustra:

**Figura 14 - Publicidade de 1997 para Oferta Pública de Venda (OPV) da EDP**



Fonte: Brochand *et al.* (1999: 176), publicidade desenvolvida por *J. Water Thompson*.

Esta campanha publicitária com a marca EDP apresentada ao público em 1997 proporcionou resultados à Operação Pública de Venda, com 221 milhões de Contos. Ao fim, 30% do seu capital foi alienado e mais de 800 mil portugueses tornaram-se acionistas da EDP. Posteriormente, foram desenvolvidas outras fases da campanha publicitária, que também contaram com boa adesão em número de subscrições (Brochand *et al.*, 1999).

Em 1998, com a segunda e a terceira fases do processo de privatização, o Estado passou a deter 51% do capital da organização. A quarta fase de privatização aconteceu em 2000, quando 70% do capital ficou sob posse privada. Em Dezembro de 2011, encerrou-se a participação do Estado na empresa, tal como foi exigido pela Comissão Europeia, pelo Banco Central Europeu e pelo Fundo Monetário Internacional (vulgarmente chamados de *troika*).

Na última fase de privatização, em 2011, a proposta mais alta foi da *China Three Gorges*, ganhadora da licitação para a compra de 21,35% do capital social da EDP. A *China Three Gorges* venceu outras cinco competidoras, dispendo de cerca de 2,7 mil milhões de Euros<sup>79</sup>, número muito acima do esperado pelo mercado e pela REN (Redes Energéticas Nacionais). Assim, surgiram na imprensa algumas insinuações de que o processo não tinha sido transparente, com influências políticas e com informações pouco divulgadas sobre o processo de seleção de compradores de ações (Suspiro, 2013; Santos & Rosa, 2013)<sup>80</sup>. Esse processo estaria sendo "investigado pelo Departamento Central de Investigação e Acção Penal (DCIAP) por suspeitas dos crimes de abuso de informação privilegiada, fraude fiscal qualificada e branqueamento de capitais" (Santos & Rosa, 2013).

Ao longo deste histórico conturbado, a marca EDP foi apresentada ao público a partir de identidades visuais diferentes, que refletiam o momento empresarial que era vivido.

---

<sup>79</sup> Reportagem "EDP vendida aos chineses por 2,7 mil milhões de euros" do Diário de Notícias, de 22 de Dezembro de 2011, disponível em «[http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=2201894](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2201894)», acedido em 10 de Fevereiro de 2013.

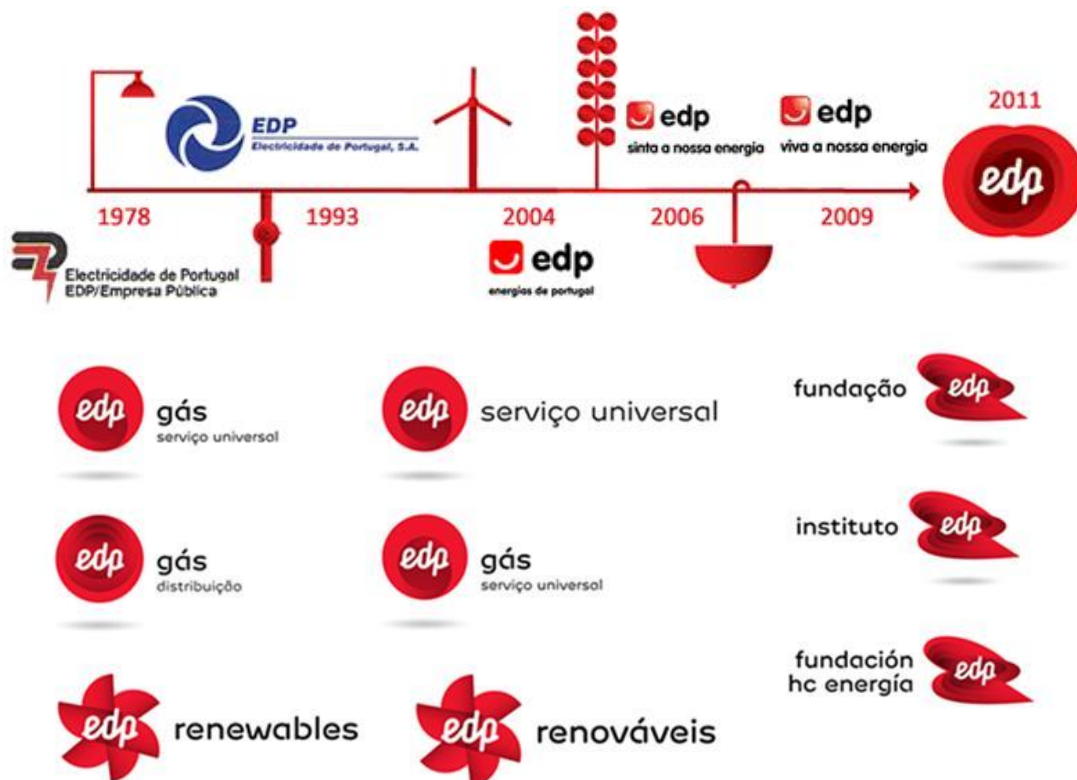
<sup>80</sup> Referente às reportagens "EDP: Movimentações, cumplicidades e reuniões da privatização" (2 de Fevereiro de 2013), "EDP: os critérios nunca revelados de uma operação que está a ser investigada pelo DCIAP" (2 de Fevereiro de 2013) e "REN: Processo de venda esteve por um fio" (2 de Fevereiro de 2013), disponíveis em [www.ionline.pt](http://www.ionline.pt).

### 5.3 Marcas visuais EDP e Rebranding<sup>81</sup>

As várias marcas EDP que figuraram no cenário português foram sendo remodeladas visualmente na medida em que a organização percebia a importância de se relacionar com o público com uma “cara” que transmitisse a imagem pretendida. Como referimos na revisão da literatura, a identidade visual se refere a símbolos de *design* que são inscritos na política de utilização de marca organizacional e que ajudam a criar mentalmente uma imagem representativa simbólica.

A primeira marca iconográfica da EDP nasceu em 1978, com a EDP Eletricidade de Portugal (Empresa Pública), nas cores vermelha e preta, ilustrando uma marca de negócio. As décadas que se seguiram viram o nascimento de outros logotipos, como a Figura 15 ilustra:

Figura 15 – “Viagem no Tempo” e novos logotipos da EDP



Fonte: «www.edp.pt».

<sup>81</sup> Recordamos que *rebranding* significa uma transformação na marca, a partir de uma nova estratégia que pode incluir mudança de nome, de logotipo, de identidade visual (van Riel & Fonbrum, 2007). *Branding* (estudo da marca) e *rebranding* são nomenclaturas utilizadas nos estudos em língua inglesa, mas que já se tornaram reconhecidas mundialmente, em parte por conta da dificuldade de criar uma tradução estável.

A reformulação da marca de 1993 representou a mudança de entidade jurídica para Sociedade Anónima, e o símbolo azul representava três eixos de atividade empresarial: produção, distribuição e transporte de energia. No entanto, essa marca azul não obteve empatia imediata com o público, pois a empresa ainda era vista como “cara”, “abusiva”, “distante” e “não comunicava com eficácia os produtos e serviços disponíveis” (informações da Revista EDP ON, Especial Julho de 2011: 24-25).

A mudança de nome para Energias de Portugal (dando fim ao nome Eletricidades de Portugal) ocorreu em 2004, quando também foi implementado o logotipo com um sorriso em volta do quadro vermelho. Esse reposicionamento teve como objetivo se aproximar do público com uma imagem de empresa “transparente” e com um “serviço de confiança”. Essa nova imagem “queria estar disponível para servir, ouvir, aconselhar, alertar e partilhar causas comuns” (Revista EDP ON Especial Julho de 2011: 25). A cor vermelha tenta emergir paixão, emoção e calor, como será analisado no Capítulo 8.

A assinatura “sinta a nossa energia” veio em 2006, na mesma altura em que houve a liberalização do mercado doméstico do setor elétrico em Portugal. Em 2009, o *slogan* mudou para “viva a nossa energia”, sob justificativa de que era o reflexo de uma marca mais próxima das pessoas, mais dinâmica e com a possibilidade de um papel ativo por parte do consumidor (Revista EDP ON, Especial Julho de 2011: 25).

Por fim, em julho de 2011, a organização lançou a última identidade visual, com objetivo declarado de aproximar ainda mais a marca às pessoas por meio da linguagem gráfica. Essa nova imagem inclui o nome EDP e uniformiza o logotipo nos vários setores de atuação da marca, tornando comum a sua imagem em vários mercados. O novo *design* apresenta quatro figuras geométricas que se desdobram em sete formatos diferentes, ou seja, é uma marca que pode gerar múltiplas outras com identidade visual uniforme (ver figura 14). Verificamos que o desenvolvimento desses logotipos seguem estudos recentes sobre *design* organizacional, que afirmam que a forma pictural é mais fácil de apreender do que a estrutura verbal, e que ajudam na projeção da imagem desejada (Keller, 1993).

Um dos motivos para o *rebranding*, segundo a organização, é o posicionamento de expansão da marca face o mercado mundial, que, segundo a Coordenação de Comunicação da

EDP, precisa ser dinâmica e flexível, com uma marca a desdobrar seu nome e a acompanhar atuações diferentes em vários países. A investigação de Yañez (2010) ajuda a compreender estratégia da organização de descentralizar a distribuição:

A EDP está actualmente atenta a um novo paradigma da energia. Entenda-se este paradigma como um ciclo energético largo que num dado momento dá um salto tecnológico para o início de outro paradigma energético. Actualmente o paradigma em actividade é o da produção centralizada e da distribuição descentralizada. Aquilo que a EDP espera é que o salto de dê para a micro geração, onde o consumidor passa a ter a capacidade de localmente suprir as suas necessidades de energia e ainda exportar para a rede (Yañez, 2010: 58).

Ao procurarmos pistas para algumas das associações agregadas à nova marca, traçamos um quadro-resumo de alguns depoimentos recolhidos no material documental e em entrevistas. A Tabela 18 enquadra-se no âmbito da “sinopse” de “grandes temáticas” (Guerra, 2006: 73), em que são descritas problemáticas emergentes das entrevistas em agrupamentos de grelhas verticais que permitem sua comparação longitudinal:

**Tabela 18 – Associações com a nova marca visual**

Associações	Depoimento
A marca antiga não permitia projetar uma imagem de empresa líder e global: “acredito que os colaboradores se vão identificar com a nova imagem, que não é uma ruptura, mas uma evolução”	António Mexia (Presidente da EDP, na Revista EDP ON, Julho 2011: 20).
“Todas as marcas têm um ciclo de vida e consideramos que o anterior logo, o <i>smile</i> , já não representa a nova realidade da EDP e do mercado. O processo de internacionalização da companhia veio ainda reforçar o carácter não distintivo do <i>smile</i> , símbolo relativamente vulgar em diversos produtos e geografias, o que aliás trouxe também problemas de registo de marca e custos acrescidos”.	Paulo Campos Costa, diretor de Marca e Comunicação EDP, em entrevista ao <i>Marketeer Online</i> <sup>82</sup>
O <i>lettering</i> “EDP” no fundo ajuda a formar uma unidade visual e a reconhecer a marca em qualquer ambiente, dando mais força ao nome: “Nós temos cerca de 60	Abdul Karim (Direção de Marca e Comunicação, um dos responsáveis pelo <i>briefing</i> da nova marca para o <i>designer</i>

<sup>82</sup> Informação publicada em *Marketeer Online* - "EDP muda para marca mutante". Disponível em <http://www.marketeer.pt/2011/07/01/edp-muda-para-marca-mutante>. Publicado em Julho de 2011.



empresas dentro do Grupo EDP e agora há maior uniformização dos nomes, das comunicações e das associações com a EDP, ou seja, ganhamos mais pontos de referências”.	Stefan Sagmeister, entrevista cedida em 19 de Dezembro de 2011).
“O resultado é uma identidade modular transparente, inovadora e personalizada, que pode evoluir ao longo do tempo, tal como a marca EDP. (...) É possível descrever a identidade da nova marca em: flexível, aberta e inovadora. É aberta e transparente.”	Stefan Sagmeister ( <i>designer</i> responsável pela nova marca da EDP, na Revista EDP ON Julho 2011: 29).

Fontes: Revistas EDP ON e entrevistas

Como foi citado no segundo quadro acima, pelo diretor de Marca e Comunicação, um dos motivos para o *rebranding* foi a dificuldade de registar o símbolo do sorriso em mercados que já tinham marcas similares graficamente. Mesmo em Portugal, a EDP foi confrontada com um processo de plágio aberto pela empresa *O Feliz*, do ramo de metalomecânica e imobiliária, que tem um logótipo com um sorriso (ver Figura 16), similar ao que a EDP adotou em 2004.

**Figura 16 - logotipos da EDP 2004 e da metalomecânica e imobiliária O Feliz**



Fontes: «[www.edp.pt](http://www.edp.pt)» e «[www.ofeliz.pt](http://www.ofeliz.pt)»

A partir da campanha gráfica do *rebranding*, verificamos a integração dos materiais institucionais, sob um *design* similar e um discurso padrão, unidos pelos valores que a organização acredita se inserir. A comunicação integrada do material institucional da organização passou a ser priorizada em 2004 (na altura da criação do símbolo vermelho com sorriso) e atualmente os materiais desenvolvidos passam pelo estudo da Direção de Marca e Comunicação.

Verificamos que a nova marca é justificada para o público interno a partir dos seus logotipos interativos, pois “tudo está em movimento” (Revista EDP ON, Julho 2011: 5). Há o apelo à sensibilização dos funcionários a partir de alguns discursos como: “Estamos orgulhosos. E certos que cada um de vocês também irá ficar. A partir de hoje é esta a marca que vai fazer parte das nossas vidas. Da minha, da sua, de todos nós”, intima o Diretor de Marca e Comunicação (Revista EDP ON, Julho 2011: 5).

Com alguns discursos que apelam ao sentimentalismo de modo exaustivo, mas com justificativas para a renovação da marca, o discurso das revistas realça para os colaboradores que a reformulação da marca foi um passo importante para a “nova fase da empresa” (palavras repetidas em diversas edições), que se subtende seja a fase de crescimento global. Por vezes, a nova marca também é posta como celebração dos 35 anos da empresa.

Não é nossa intenção proceder a uma análise do discurso clássico, mas em termos de exemplo, podemos citar uma mensagem que foi muitas vezes encontrada, criando uma narrativa para envolvimento sentimental: “a nova marca EDP conta histórias, aponta caminhos, clarifica conceitos e negócios, comunica de forma clara, envolve pessoas, aproxima países, projeta valores, sustenta causas, transmite emoções...” (Revista EDP ON Jul 2011: 9). São apelos afetivos com os quais trabalhamos na revisão da literatura e mais tarde serão explorados na análise publicitária.

Tendo em conta que a organização precisava preparar os colaboradores internos para o lançamento da nova marca, verificamos que foram tomadas decisões estratégicas, que revelam táticas e técnicas outrora relatadas por estudiosos do tema. Compilamos algumas informações que demonstram como foi utilizada a comunicação estratégica para direcionar os colaboradores à mudança de acordo com os objetivos institucionais. Semanas antes do anúncio de *rebranding*, o público interno das diversas unidades de negócios foi chamado para interagir com as formas geométricas da nova marca em auditórios. Também foram desafiados através da TV corporativa e da intranet nos seus postos de serviço a contribuir com o que achavam que representariam o novo momento organizacional da marca, com a possibilidade de receber prémios pelas melhores respostas.

Vemos um plano de comunicação interna otimizado: os funcionários são os primeiros a saber sobre mudanças e decisões, o que incentiva o sentimento de pertença e de confiança. Após o anúncio oficial do *rebranding*, os colaboradores continuaram a ser envolvidos sentimentalmente com ações de entretenimento e de motivação profissional e com prendas de apresentação da nova marca (como novos tapetes de rato, chávenas, *pins*).

Também percebemos o apelo para que os funcionários sejam porta-vozes da marca e incentivem amigos e familiares a aderir à EDP Comercial (em consequência ao processo de liberalização), como no trecho:

Cada um dos colaboradores pode ser uma espécie de embaixador da EDP, para o mercado liberalizado, e ajudar a esclarecer as pessoas mais próximas. (...) Conheçam as datas mais importantes e saibam explicar o que vai mudar, aos vossos familiares e amigos (Revista EDP On, Out/Nov 2012: 32).

Assim, nas revistas não faltam dados para afirmar vantagens e qualidades do seu próprio serviço para os seus *stakeholders*. Acreditamos que transmitir associações de valores que orgulhem os colaboradores é estratégico, seja por meio de discursos na revista, eventos internos, ou *teasers* na televisão corporativa. A longo prazo, essas práticas ajudam a vivenciar a marca, enquanto um “ser” (Kapferer, 1994).

Uma das iniciativas que envolve estratégia e gestão participativa, ideias que desenvolvemos no primeiro capítulo teórico (Deetz, 2001), inscreve-se no âmbito da “Bolsa de Inovação”, um portal dentro da intranet em que os colaboradores partilham ideias e investem em projetos, e as ideias que são mais apoiadas alcançam mais pontos. Como a organização descreve:

Cada colaborador recebe pontos por colocar e comentar ideias, pontos que podem ser investidos nas ideias que terão mais chance de serem implementadas. Os pontos investidos em ideias implementadas valorizam. Os colaboradores podem posteriormente trocar os pontos acumulados por prémios. A adesão ao sistema é voluntária e anónima, e as ideias passam por avaliação coletiva (*Site EDP*<sup>83</sup>).

Para Restreppo (1995), a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas: como interagem com a marca e entre eles mesmos? Como estimulam os colaboradores a serem porta-vozes da marca? Para

---

<sup>83</sup> "Baseada no conceito de ‘sabedoria das massas’ (*Wisdom of the Crowds*), a Bolsa de Inovação é uma ferramenta colaborativa para recolha e desenvolvimento de ideias." disponível em «[www.edp.com.br/inovacao-sustentabilidade/projetos/bolsa-de-inovacao/Paginas/default.aspx](http://www.edp.com.br/inovacao-sustentabilidade/projetos/bolsa-de-inovacao/Paginas/default.aspx)», acedido em 12 de dezembro de 2012.

continuarmos a formular pistas de entendimento sobre isso, passaremos para apresentação dos canais de comunicação, dos fluxos e dos meios de comunicação e das dinâmicas verificadas internamente.

#### **5.4 Práticas e dinâmicas de comunicação**

Para entender a rede de comunicação existente no ambiente organizacional, Downs & Adrian (2004) sugerem explorar os relacionamentos entre as equipas, entre superiores e subordinados. Percebemos, por exemplo, que para melhorar o entrosamento entre equipas distribuídas em divisões diferentes e, muitas vezes, geograficamente longe um dos outros, a intranet da EDP é usada para a realização de reuniões à distância e proporciona a troca de informações de maneira dinamizada.

Sobre as decisões de comunicação, na sede da EDP em Lisboa, os departamentos de comunicação são integrados em *open space*<sup>84</sup>, numa ótica de projetos transversais. A direção da Comunicação tem equipas específicas: Comunicação Interna, Comunicação e Mídia, Marca e Comunicação Institucional e Eventos e Patrocínios, para além do constante intercâmbio de projetos com a área de Responsabilidade Social. Muitas empresas do Grupo EDP têm *focal points* que cedem informações para outras equipas, de modo a que haja cruzamento de informações e de necessidades específicas das unidades de negócios.

Segundo investigação de Cabrita (2010: 35), “as equipas de trabalho suportam a sua atividade colaborativa fundamentalmente no *email*, em *team rooms* ou salas colaborativas de gestão centralizada e limitadas, em aplicações desenvolvidas à medida, e em plataformas externas, como o *Google Apps*” (Cabrita: 2010: 35). A utilização da tecnologia também abriria outra discussão, Cabrita (2010: 10) ressalta que a organização tem registado decréscimo no

---

<sup>84</sup> *Open space* é a "plataforma associada a um novo conceito de trabalho em equipa, baseado na partilha permanente de informação e conhecimento, especialmente vocacionada para equipas de trabalho dispersas geograficamente. Esta plataforma simula um ambiente de trabalho colaborativo que inclui ferramentas *Web 2.0*, nomeadamente "wikis", blogues, fóruns e partilha de documentos", segundo a EDP, disponível em «<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/ied/Pages/TecnologiasdelInformacao.aspx>», acedido em 10 de Janeiro de 2013.

número de colaboradores contratados, o que antes rondava mais de 14 mil, agora conta com 12 mil, apesar da expansão dos negócios.

Percebemos a frequência de um fluxo descendente de comunicação, por meio da resolução do que vai ser notícia; e por meio dos encontros em que os níveis hierárquicos superiores se dirigem ao grande Grupo. A possibilidade de fluxos diferentes se dá oficialmente em reuniões e extraoficialmente em encontros planejados ou casuais. Os encontros anuais de equipas, com a participação de direções de comunicação de todos os países, auxilia a firmar alinhamentos internos. Segundo Paula Pinto, da área de Comunicação Institucional, o encontro anual é rico em termos de vivenciar a marca: dividem-se sete mil colaboradores em Portugal ao longo de três dias. Nos outros países, há dois dias no Brasil, um dia nos Estados Unidos da América e três dias em Espanha. Nesses encontros, a administração apresenta o plano estratégico para três anos. Muitas das peças para TV corporativa<sup>85</sup> vêm do *feedback* dos colaboradores durante esses encontros, que acabam por se transformar em imagens institucionais da organização. Como refere a diretora, em entrevista:

Estou cá há 25 anos e sinto que nesses últimos 10 anos conseguimos de fato humanizar a EDP internamente. E cada vez, mais as pessoas sentem orgulho de ser da EDP. Claro que hoje, se calhar, face à conjuntura socioeconómica de crise, nós somos uma ilha – e nosso presidente falou isso no jantar de Natal. Nós somos uma ilha porque nós estamos seguros. E a nível da comunicação, conseguimos cada vez mais unir as pessoas em prol de uma causa, que é conseguir que essa empresa continue a ser a maior empresa nacional, e a número um de Portugal ao nível da *Dow Jones*. Portanto, as pessoas sentem isso e tem orgulho, acima de tudo (Paula Pinto, responsável pela área de Comunicação Institucional, 2 de Fevereiro de 2012).

Um dos motivos para esta “segurança” parte dos lucros da organização. Em meio à crise económica, a EDP obteve lucro de 1.125 milhões de Euros em 2011, o melhor resultado da história da organização. Em Março de 2012, os jornais noticiaram que os trabalhadores da EDP receberam aumento salarial de 1,7%. Todavia, um dos sindicatos envolvidos na negociação, Fiequimetal (CGTP-IN), alegou que a produtividade da EDP é maior do que o

---

<sup>85</sup> No próximo subcapítulo serão descritos os principais meios de comunicação internos, como a TV corporativa.

aumento salarial acordado, o que aumenta os dividendos dos acionistas e os lucros da organização<sup>86</sup>.

Quando questionados sobre a crise económica de Portugal, a perceção dos funcionários é de que as vagas de trabalho estão seguras, por pertencerem a uma organização forte e que está a expandir para outros países. A Direção de Comunicação Interna afirma que tenta diminuir os recursos físicos de papéis e brindes e incentivar a otimização dos meios digitais para evitar desperdícios e potencializar os recursos digitais. O discurso das revistas aponta para o mesmo caminho, a EDP é colocada como uma empresa que exerce atividades sustentáveis e conquista resultados bons, apesar do período difícil da economia nacional.

As pesquisas internas indicam níveis altos de orgulho nos colaboradores. Em 2011, 90% dos funcionários a nível mundial participaram do inquérito sobre a organização (por Maria João Martins, diretora de Recursos Humanos da EDP, na Revista EDP ON Portugal, Nov/Dez 2011: 22). O resultado apontou que 84% dos colaboradores estavam satisfeitos globalmente e 70% sentiam-se motivados e comprometidos com a organização. Outro resultado do estudo apontou que os colaboradores acreditavam que a estabilidade no emprego é o mais importante para sentirem-se satisfeitos.

Percebe-se o incentivo ao orgulho organizacional em variados discursos, colocando-se “como uma empresa que sempre desempenhou um papel definitivo na indústria da energia, que sempre olhou para trás com orgulho do nosso património” (Revista EDP ON Portugal, Mai/Jun 2011: 2). Tentamos reconhecer o orgulho organizacional nas entrevistas com alguns departamentos e viu-se que essa ideia é compartilhada. Ao questionarmos Abdul Karim, da Direção de Marca e Comunicação, sobre a política de integração de novos funcionários, percebemos que a estabilidade da empresa também motiva o orgulho: “quando as pessoas vêm para cá sentem segurança e têm orgulho porque é uma empresa que está a crescer e pode-se fazer carreira” (19 de Dezembro de 2011).

---

<sup>86</sup> Disponível em "Trabalhadores da EDP com aumento salarial de 1,7% em 2012", pela SIC Notícias, «<http://sicnoticias.sapo.pt/economia/2012/03/21/trabalhadores-da-edp-com-aumento-salarial-de-17-em-2012>», acedido em 31 de Janeiro de 2013.

Por um lado, admite-se um viés conservador, “num grupo como a EDP, onde impera uma cultura forte e hierárquica” (Revista EDP ON Set/Out 2011: 19), mas por outro, transmite-se a ideia de flexibilidade de comunicação e confiança nos fluxos naturais:

A hierarquia é flexível, eu trato meu diretor por tu, e eu estou numa empresa que é a maior de Portugal. Há regras, mas há liberdade para comunicação e para estarmos a vontade. Se há algum problema, vamos conversar, vamos tentar resolver da melhor maneira. É importante dar confiança pois leva à motivação para os funcionários (Abdul Karim, entrevista com a Direção de Marca e Comunicação, 19 de Dezembro de 2011).

Sabemos que este é um recorte da realidade, pois os departamentos de Comunicação tendem a ser mais abertos que outras áreas logísticas e burocráticas. Entretanto, seguindo a lógica da nossa revisão de literatura sobre dinâmica organizacional, parece-nos que há uma preocupação da EDP em minimizar as fragilidades resultantes dos processos de comunicação interna. Bilhim (2006) lembra que são comuns barreiras para o fluxo e ordem da comunicação, como questões de cariz humano (a exemplo da luta pelo poder hierárquico) e a deturpação de informações ao passar por variados recetores. A organização como um conjunto de subculturas (Henriet & Boneu, 1997: 97) pode constituir-se num “local de conflitos e de poder, uma orientação e uma estratégia para a empresa é aceitar desacordos, favorecer a imaginação e a diferença”.

A investigação de Yañez (2010) sobre a EDP, por outro lado, dá indícios de que há falhas nesta construção de fluxos laterais:

A nível de capacidade de transmitir informação transversalmente dentro da empresa, numa direcção transversal e mesmo até para fora da mesma, a EDP não apresenta uma estrutura montada *top-down*. Os métodos mantêm-se dentro da estrutura de planeamento estratégico e as intuições são transmitidas apenas para a gestão de topo ou o que concerne à gestão de inovação.

Sempre que há necessidade de aprofundar um tema/problema específico, o gabinete de gestão de inovação trata de combinar os elementos necessários para resolvê-lo, assim sendo, tem o poder de encarrilar métodos e recursos humanos necessários.

No entanto, a empresa reconhece que não tem os seus problemas racionalizados de antemão, o que leva a alguma inconsistência no método de fazer corresponder contextos aos problemas, isto é, é feito por observatório depois de já ter as coisas a funcionar (Yañez, 2010: 67).

Com relação a eventos desenvolvidos junto aos *stakeholders* internos, e que consideramos que ajudam a promover o orgulho à marca e gerar identificação com a mesma, há a criação de concursos, muitas vezes relacionados com a seleção de ideias que contribuem positivamente com atividades da organização. Um exemplo é o *ClickIdea*<sup>87</sup>, que reúne ideias de colaboradores para planos de comprometimento com o consumidor e sustentabilidade com o ambiente<sup>88</sup>.

Segundo Margarida Glória, responsável pela área de Comunicação Interna, os colaboradores da EDP envolvem-se com a marca e com o serviço porque "o que produzimos e vendemos às pessoas é um bem que tem sido absolutamente essencial para elas terem um nível de bem-estar e conforto superior. Aqui dentro, tem-se assumido a ideia de vestir a camisola da EDP" (2 de Fevereiro de 2012).

Ainda verificamos que, para um alinhamento estratégico de comunicação, os colaboradores que tratam diretamente com o público, como técnicos que vão à casa dos clientes e funcionários nas lojas e balcões EDP, recebem orientações sobre processos comunicação, de forma que saibam que têm a identidade da organização para zelar e transmitir para o público.

Como resume Yañez (2010):

A nível de Pessoas e Redes, a EDP apresenta uma boa prática, no entanto apresenta alguma resistência em canalizar todos os canais de comunicação. De experiências de comunicação que começaram por canais formais, conseguiu comprovar que, em alguns projectos, mais facilmente a informação que passava por canais informais fazia com que os processos fossem tratados de forma rápida, o que fez com que procedessem à alteração do método. Também têm consciência que em muitos dos casos é necessária a partilha de informação de maneira formal, que o fazem em reuniões específicas para projectos. Seria importante para a EDP, não obstante, envolver o maior número de recursos humanos para a Prospectiva Estratégica, embora seja um processo que depende de aspetos culturais e pessoais que normalmente são difíceis de alterar num curto espaço de tempo (Yañez, 2010: 76).

---

<sup>87</sup> É "um Sistema de Gestão de Ideias, transversal a todo o Grupo. O sistema *Click Idea*, para além da captação, permite efectuar o acompanhamento de todo o ciclo de vida das ideias", segundo a EDP, disponível em «<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/ied/Pages/TecnologiasdelInformacao.aspx>», acedido em 10 de Fevereiro de 2013.

<sup>88</sup> Informação divulgada no canal *Briefing* - "Como comunicamos para dentro?" Disponível em <http://www.briefing.pt/canais-brief/canal-edp/9585-como-comunicamos-para-dentro.html>. Publicado em 12 de Fevereiro de 2013.



Outro apontamento possível, a partir dos discursos do material recolhido, verte-se sobre a existência de uma variedade de justificativas para que os *stakeholders* concordem com o processo de internacionalização da organização: “é uma necessidade do mundo atual, (...) nenhuma empresa com a dimensão – e natural ambição – da EDP pode ficar restrita a um universo territorial como o do nosso país”, resume António de Almeida, Presidente do Conselho Geral e de Supervisão do Grupo EDP (Revista EDP On, Maio-Jun 2011: 32).

Essas informações corroboram para a confirmação, mesmo que antecipada, de algumas das nossas hipóteses específicas desta fase de análise: há o estímulo interno para que os funcionários vivam a marca, defendam a organização e sejam portadores da sua identidade em variados contextos, pois se entende que isso é essencial ao seu sucesso. Mas também há pontos a melhorar, visto que é uma organização de escala grande e com muitos colaboradores em diversas partes do mundo.

Ademais, vimos outras descrições que contribuem para a ideia de comunicação integrada dentro da organização, numa ótica de *mix de comunicação*, como descrevemos no capítulo teórico (White, 2000; Kunsch, 2009b). Prosseguiremos com descrições pormenorizadas sobre essa ideia a partir dos canais de comunicação internos e da emergência das novas tecnologias para a partilha de conhecimento dentro da organização.

## 5.5 Canais de comunicação internos e novas tecnologias

Para dinamizar a comunicação dentro da organização, percebemos um discurso que enfatiza a visão comum sobre a marca e a sua personalidade. A comunicação para os colaboradores internos se desenvolve por meio da EDP ON, uma marca interna que comunica ações, atividades, entretenimento, entre outras possibilidades. Os funcionários recebem mensagens a partir de uma rede de televisão interna (EDP ON TV), revistas (como EDP ON, EDP ON Portugal, *etc.*), rádio EDP, *site* de internet (EDP ON dentro do site da EDP) e rede de intranet, conforme traz a Tabela 19. Os cartazes e as *newsletters* são usados apenas em momentos pontuais, quando algumas equipas sentem a necessidade de usar subcanais para informações internas.

**Tabela 19 - principais meios de comunicação**

<b>Meio</b>	<b>Descrição</b>
<b>TV EDP ON</b>	Há ecrãs espalhados pelos edifícios e em todas as salas, e há emissão <i>online</i> pela intranet.
<b>Revista EDP ON</b>	Distribuída para todos os funcionários, reformados, fornecedores, parceiros e instituições da comunidade de vários países, ou seja, muitos <i>stakeholders</i> do Grupo EDP.
<b>Revista EDP ON PORTUGAL</b>	Enviada para os <i>stakeholders</i> da EDP Portugal, anexada com a Revista EDP ON.
<b>Revista EDP ON ESPANHA</b>	Distribuída nos prédios da EDP na Espanha, não há o costume de enviar para casa.
<b>Revista EDP ON BRASIL</b>	Enviada para residência dos colaboradores da EDP Brasil.
<b>Revista EDP ON Renováveis</b>	Enviada para os colaboradores da subsidiária Renováveis em países da Europa, da América do Sul e da América do Norte.
<b>Intranet</b>	Disponível em todos os postos de trabalho com computadores, com disponibilidade também em salas de convívio para colaboradores que não têm posto de trabalho fixo.
<b>Rádio EDP ON</b>	Disponível para 7 mil colaboradores com emissão contínua das 10h as 17h30.

Fonte: revistas EDP ON e EDP ON Portugal

A TV EDP On foi lançada em Dezembro de 2007 e transmite mensagens sobre a empresa nos vários países em que o Grupo EDP está inserido. A transmissão é realizada em ecrãs nos espaços físicos da organização e via internet, o que possibilita alguma interatividade com a programação por comentários. Os discursos são curtos, em forma de programetes, uma vez que os colaboradores nem sempre podem dispensar muito tempo de atenção. Muitas das chamadas da TV corporativa convidam para outras atividades dentro da intranet.

A revista EDP ON é uma publicação bimensal, com cerca de 65 páginas, destinada aos colaboradores da organização e tem como objetivo divulgar atividades e eventos do Grupo EDP e das suas subsidiárias, como a EDP Renováveis. Uma das características da revista, com o propósito de enfatizar a vivência da identidade da marca, é o espaço que dá aos funcionários para contribuírem com sugestões e assuntos, sendo que algumas vezes eles mesmos são pautas de artigos. A revista traz notícias dos vários ambientes onde a EDP se insere, tendo caráter global amplificado. As atividades desenvolvidas pelo departamento de Sustentabilidade e pela Fundação EDP têm destaque, ressaltando iniciativas que mobilizam os colaboradores e as suas famílias, muitas vezes, em conjunto, e de forma entretida. Há destaques para notícias de mercado e resultados da estratégia do Grupo EDP para a comunidade em geral.

Já a revista EDP ON “Portugal”, bimensal e com cerca de 25 páginas, é distribuída anexada à primeira revista, mas enfatiza os serviços e os programas sediados no país. No sentido de motivar a integração dos funcionários, na revista há espaço para que enviem recados uns aos outros, e há pedidos para mudanças e registos de queixas. Nota-se um discurso amigável: há dicas de motivação, de exercícios físicos e de orientação profissional. Também há divulgação de encontros entre departamentos, de assembleias, de patrocínios de eventos e de possibilidades de concorrer a prémios com passatempos. A vertente informativa anuncia os últimos acordos e as novas parcerias, explicam operações comerciais e contratos de serviços, e lembram de certificados e taxas de eficácia da organização.

Em geral, as revistas dão destaque para colaboradores da organização, responsáveis por áreas técnicas, de distribuições ou de desenvolvimento de produtos e de serviços. Algumas vezes, aparecem parceiros externos para prestar seus depoimentos e responder a perguntas, como consultores empresariais, professores universitários ou diretores de empresas de áreas

parceiras. Margarida Glória, responsável pela área de Comunicação Interna, confirma que as revistas são desenvolvidas para comunicar resultados e compromissos, sendo objetivo da Revista EDP ON fazer todos colaboradores das unidades de negócios diferentes sentirem-se integrados dentro do Grupo EDP, mesmo em diversas culturas de mercados diferentes. "Temos que organizar nossos meios de comunicação numa ótica global, ou seja, falamos de tudo que é transversal ao Grupo EDP, mas para não nos distanciarmos demasiado das realidades, também tentamos uma aproximação a cada um dos locais", de acordo com Margarida Glória (entrevista de 2 de Fevereiro de 2012).

Ao longo das revistas, verificamos destaques a colaboradores e a diretores. Os funcionários são descritos como líderes, com perfil desafiante, como pessoas a serem seguidas. Vemos o arquétipo do herói, com ênfase na experiência e na dedicação ao trabalho em conjunto com a família. Mas também a organização é posta à discussão, como mostra este exemplo: "se pudesse, o que mudaria no Grupo EDP?", a resposta de Duarte Bello, Diretor da Direção de Análise de Negócios foi incentivar mais a mobilidade internacional entre colaboradores (Revista EDP ON, Mai/Jun 2011: 64).

Em Fevereiro de 2013, foi lançada a Rádio EDP ON, que alcança sete mil colaboradores e tem emissão contínua das 10 horas às 17:30, com informações, música e dicas culturais. Esse conjunto de canais é uma forma de estimular a vivência dos valores internos e envolver os colaboradores nas crenças da sua cultura.

Como exemplo de ações de comunicação integrada, o Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa<sup>99</sup> publicou que a EDP promove sinergias entre comunicação interna e externa, gere os meios de comunicação de forma complementar entre eles, e faz alianças entre as equipas de Comunicação e de Marketing, para que estejam alinhadas ao mesmo fim. No âmbito da comunicação estratégica, a EDP apresenta algumas prioridades que envolvem poucos gastos: criatividade e eficácia (com informações transmitidas por *quiz* e jogos *online* e dispostas em espaços como refeitórios, escadas, elevadores); desmaterialização (utilização de canais digitais, evitar papeis, aderir a assinaturas digitais para documentos);

---

<sup>99</sup> Disponível em "Case Study: 5 regras para comunicar muito com pouco", publicado pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, em «<http://newsletter.observatoriocomunicacaoexterna.pt/5-regras-para-comunicar-muito-com-pouco/>», acedido em 10 de Fevereiro de 2012.

envolvimento do colaborador (constituir redes internas de comunicação e formar *castings* para Publicidade dentro da empresa)<sup>90</sup>.

Percebemos que a internet e as novas tecnologias têm facilitado as práticas de comunicação da organização, e um bom exemplo disso é a aceitação da intranet, não só como ferramenta de trabalho, mas para entretenimento e para aprendizagem externa. A intranet tem um discurso de proximidade menos formal que a revista, e conta com cerca de 400 visitas/mês. Em 2009, a última pesquisa interna cedida pela área de Comunicação Interna, 91% consideravam que a intranet era o meio de comunicação principal e estavam satisfeitos com a mesma. Na intranet estimula-se a partilha de comunicação, com o objetivo de aproximar as pessoas, como uma rede social, com comentários e colocação de sentimentos. Ainda há a possibilidade de assistir à TV corporativa e deixar comentários *online*.

Entendemos que a internet expande as fronteiras da comunicação organizacional e propõe atividades colaborativas e associativas. Para além do entretenimento da intranet, há projetos construtivos *online*, como a universidade corporativa, como o Projeto Conciliar (sobre vida familiar e profissional), e como programas de voluntariado que estimulam uma ordem participativa. Assim, também se percebe a potencialização do uso dos meios digitais.

Conferimos que as possibilidades de sistemas de informação são utilizadas para formar um espaço de facilitação de dados e de compartilhamento de crenças. O portal SouEDP, por exemplo, é alimentado com projetos, eventos e notícias que possam interessar os funcionários. Por meio da intranet é facilitado o envio de mensagens, sugestões, possíveis falhas, e fichas de reservas de equipamentos e carros. É estimulado que os próprios colaboradores alimentem essa rede, e um bom exemplo é uma espécie de *wikipedia* ("wikiEDP"<sup>91</sup>, ilustrado na Figura 17), em que constrói-se definições e compartilha-se conhecimentos.

---

<sup>90</sup> Ressaltamos que informações dispostas na internet sem mencionar metodologia de estudo científico podem estar influenciadas por material de *press release* divulgado pela própria organização. No entanto, consideramos que constituem informações que podem ajudar a perceber a realidade organizacional, mesmo que seja uma parcela da realidade, uma parcela idealizada. Torna-se preciso contrastar essas informações com outras fontes.

<sup>91</sup> Essas e outras informações sobre as utilizações de plataformas de *web 2.0* implementadas pela EDP no *site* da Associação Portuguesa de Desenvolvimento das Comunicações, no artigo "Caso prático: empresa 2,0 e ferramentas colaborativas", disponível em «<http://www.apdc.pt/filedownload.aspx?schema=f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33&channel=72F445D4>

Figura 17 – “WikiEDP”

The screenshot shows the WikiEDP website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'página', 'discussão', 'ver código', and 'história'. The main content area is titled 'Página principal' and features a 'Bem-vindo(a) ao WikiEDP' message. Below this, there are several categorized sections: 'Grupo EDP', 'Sustentabilidade', 'Economia e Finanças', 'Gestão do Risco', 'Marketing e Comunicação', 'Suporte', and 'Energia'. A sidebar on the left contains navigation and search options. On the right, there are sections for 'Sabia que ...', 'Artigo em destaque' (featuring an image of a battery), and 'Carregar Eventos'.

Fonte: *site* da Associação Portuguesa de Desenvolvimento das Comunicações<sup>92</sup>

Outras utilizações de plataformas de *web 2.0* traduzem-se em servidores de partilha de documentos e aplicações *online*, no uso da intranet como *meeting point* (ponto de encontro para disponibilizar informação), na utilização de espaços *online* para áudio ou videoconferências, para repositórios para documentos *online*, além de *webcasts* e *instant messaging*. A utilização dessas plataformas são em regime *self-service* (cada um à vontade) e com gestão descentralizada, o que proporcionam autonomia e indicam confiança nesse espírito de partilha.

8E31-416A-BD01-D7B980134D0F&content\_id=816F53A7-6C8F-4B44-ABF7-69DFA72273D6&field=storage\_image&lang=pt&ver=1», acedido em 12 de Janeiro de 2013.

<sup>92</sup> Idem.

Com esses apontamentos, podemos perceber alguma perspetiva de estratégia e de comunicação integrada, embora saibamos que estamos com a lente em cima de dinâmicas delimitadas, e que as equipas de comunicação com as quais tivemos contacto são aquelas que melhor sabem expressar um discurso sobre as questões relacionadas a imagem organizacional. Entretanto, as impressões sobre estratégia e integração são corroboradas por outra investigação:

Tratando-se de uma empresa grande, a EDP é consciente que existe uma dificuldade grande em ter uma visão integrada da sua própria estrutura. Sendo uma *holding*, a EDP tem posicionamento estratégico em cada sector, por isso cada um dos seus sectores não é responsável pela definição das suas funções estratégicas, logo a concentração de cada um dos sectores está virada única e exclusivamente para a questão fulcral do negócio. Ainda assim, a EDP preocupa-se com que todas as áreas participem, contribuindo para a prospectiva integrada da empresa, com especial atenção a introduzir as áreas importantes a cada projecto desde o início da sua implementação. Ter estes processos de integração formalizados faz com que a informação, já validada por todas as áreas que participam nestes processos, circule de forma rápida até à administração (Yañez, 2010: 66).

## **5.6 Outras contribuições finais**

Como alternativa para auxiliar na apresentação da marca organizacional, sob a ótica da triangulação de dados, compartilhamos os resultados da investigação de Fernandes (2009), que aplicou inquéritos dentro da EDP Energias de Portugal a fim de averiguar a receção da comunicação interna. Os resultados foram calculados em cima de amostragem entre os colaboradores *focal points* nas áreas de negócio do Grupo EDP, ou seja, representantes dos colaboradores nos diferentes departamentos que constituem a organização. Entre seus resultados, ressaltamos:

- 83% dos inquiridos acreditavam que a comunicação tem impacto elevado na formação da imagem do Grupo;

- 67% dos inquiridos avaliaram que a abordagem feita à comunicação (em geral, não apenas ao nível interno) é arrojada;

- 67% concordaram com a afirmação de que “a comunicação é vista na EDP como uma área que resulta de uma estratégia precisa”, enquanto 33% acreditam que é “uma área em desenvolvimento”;

- 50% dos inquiridos consideravam muito elevado o custo dos investimentos efetuados em comunicação em geral.

Esses números corroboram com a ideia de que o clima organizacional é incentivado positivamente. Ainda segundo a pesquisa de Fernandes (2009), 42% dos inquiridos acreditavam que os meios de comunicação interna se completam, e 25% consideravam que pelo menos há coerência entre eles. Quando questionados sobre as funções da comunicação interna, 40% acreditavam que é utilizada como reforço da identidade da organização e coesão, enquanto 30% acreditavam que é para melhorar o conhecimento dos colaboradores em relação à organização. Ainda, 50% dos inquiridos afirmavam acessar a intranet e assistir a alguma peça da televisão diariamente (Fernandes, 2009).

Ao serem questionados sobre as dificuldades relacionadas aos meios televisão corporativa, revista e portal interno, esses colaboradores citaram voluntariamente o facto de considerarem a revista como mais voltada para o público externo. Quanto ao portal interno, citaram falhas técnicas, fraco desempenho e baixa velocidade. E para a televisão, apontaram a impossibilidade de ser vista em todos os postos e a abordagem superficial consequente da curta duração das peças. Como o colaborador precisa parar suas tarefas para assistir à televisão, foi citado que “o benefício parece não justificar o custo” (Fernandes, 2009: 80), mostrando que esse meio não está sendo visto como investimento de *infoteinment*.

Outra investigação com estudo de caso sobre a EDP aponta o que há para melhorar em termos de comunicação interna:

O facto de não incluir todos os colaboradores nas responsabilidades e, possivelmente também em esquemas de incentivos, faz com que o fluxo de informação esteja longe de funcionar bem. O ideal seria incentivar todos os recursos humanos dentro da empresa a actuarem como sensores individuais, desencadeando os projectos da forma como o fazem actualmente, através dos níveis hierárquicos superiores, mas também desencadeando projectos desde baixo que não passassem apenas por uma avaliação e posterior investimento.

(...) Se não fosse pelo dinamismo dos grupos de trabalho e pela vastidão de projectos por onde a empresa pode apostar, a EDP estaria sujeita a ver a sua



comunicação transversal decrescer a um ritmo contínuo, o que poria em risco a introdução de inovações porque, como já foi dito antes, se uma inovação for estudada isoladamente pelos departamentos, corre o risco de não poder ser gerada. (Yañez, 2010: 76).

Já discutimos sobre a área de comunicação ter a função de emitir valores e sentimentos em prol do clima organizacional. Para um maior entendimento sobre a marca, cabe observar que uma das particularidades da realidade da organização EDP é o facto da gestão hierárquica ter mudado de orientação muitas vezes na última década, embora as áreas de comunicação continuem com as mesmas equipas. A responsável pela área de Comunicação Interna, Margarida Glória, acredita que a legitimação da comunicação frente à gestão é essencial para que todos os colaboradores continuem a vivenciar a marca EDP de maneira contínua:

A comunicação dentro de uma empresa deve se afirmar, independentemente da gestão. Porque a gestão vem e depois vai-se embora, as empresas continuam. É preciso garantir que as pessoas sejam motivadas e continuem satisfeitas no sítio onde trabalham, e é preciso saber ouvir as pessoas. Nesse sentido, a comunicação tem um pouco do papel de alertar cada uma das administrações que chegam, para que o público interno tenha garantidas as suas necessidades e as suas expectativas, porque nós [da comunicação] conhecemos nosso público interno, nós trabalhamos cá, nós somos colegas deles, os vimos todos os dias, portanto aqui a comunicação tem um papel muito importante. A crer que a comunicação interna, em concreto, se teve que afirmar porque conseguiu, ou tem tentado, identificar qual oferta de valor que tem (Margarida Glória, responsável pela área de Comunicação Interna, 2 de Fev de 2012).

Ao longo desses relatos introdutórios, percebemos que as ferramentas de comunicação interna da EDP são estratégicas, e vimos a criação de um cenário estimulante de orgulho da marca, em que os discursos persuasivos e emocionais envolvem os colaboradores e tentam convencer que a marca é a causa maior.

Ao final desse capítulo que apresentou e contextualizou a marca EDP e algumas dinâmicas organizacionais, podemos questionar (e futuramente discutir, nos próximos capítulos), se o orgulho aparentemente sentido pelos colaboradores coincide com a imagem que o público percebe sobre a marca. Parece-nos difícil, frente a esta exposição, não ver um cenário cor-de-rosa do ponto-de-vista interno. Entretanto, quando questionados sobre que tipo de imagem o público em geral teria da marca, alguns colaboradores pressupõem que há diferenças e esclarecem seus pontos-de-vista, como expomos no quadro a seguir (Tabela 20):

Tabela 20 – Percepção internas sobre a marca

<b>Percepções sobre como a marca EDP seria vista pelo público</b>	<b>Autor do depoimento</b>
"Ainda há um mau estigma porque as pessoas veem a EDP como a fatura que elas recebem no final dos meses. É pena as pessoas pensarem assim".	<b>Abdul Karim (Direção de Marca e Comunicação, entrevista de 19 de Dezembro de 2011)</b>
"Nós vendemos um bem essencial que o cliente vai sempre achar que é caro. Por mais que nós desmistifiquemos a fatura de energia, por mais que apresentemos estudos independentes da UE a dizer que a eletricidade de Portugal não é das mais caras, os consumidores sempre acham que pagam muito. Portanto, qualquer campanha que façamos, apesar de ter melhorado muito, pois o público sabe que disponibilizamos cada vez mais ferramentas de contacto com a empresa, ainda acham que pagam muito no final do mês".	<b>Paula Pinto (Direção de Comunicação Institucional, entrevista de 2 de Fevereiro de 2012)</b>
"O que acontece é que o paradigma mudou. Dantes, quando havia uma festa na aldeia, convidava-se os senhores da loja da EDP do sítio. Hoje, as infraestruturas elétricas são vistas como uma ameaça porque as pessoas veem a eletricidade como um bem adquirido. Por conseguinte, a passagem da barreira é vista mais como uma ameaça do que como um benefício. A EDP, na sua comunicação externa, tem vindo a fazer esse trabalho de aproximação da comunidade, mas continua a ser um desafio muito grande a vencer. Porque, de fato, o paradigma mudou, e a nossa comunicação para o público em geral tem que refletir isso. Creio que é algo que a EDP nunca faz, mas é algo que eu sinto como cidadã, que existe hoje em dia, por parte da opinião pública, a tendência para atribuir o ônus dos impactos ambientais só às empresas. Ora, todos nós somos responsáveis a partir do momento em que acionamos o botão. Queremos o conforto e queremos ter sempre acesso à eletricidade, não admitimos não ter, pois pagamos para isso. A verdade é que se aumenta o consumo, se aumenta a procura, tem que aumentar a produção, com as consequências que daí resultam. Essa pedagogia tem sido feita pela EDP através da promoção da eficiência energética. Todos nós, hoje, somos porta-vozes da empresa no sentido da eficiência energética, é algo que está muito radicado cá dentro e é muito bom, e a comunicação teve um papel importante nisso".	<b>Margarida Glória, (Direção de Comunicação Interna, entrevista de 2 de Fevereiro de 2012)</b>

Fonte: entrevistas realizadas

A partir deste quadro, os colaboradores colocam questões que poderiam influenciar na percepção da marca junto ao público, como o preço da eletricidade e o impacto ambiental da construção de infraestrutura elétrica. A organização afirmou ter pesquisas sobre satisfação do consumidor, mas estas serem sigilosas, e por esse motivo, não poderem ceder para esta investigação.

As poucas pesquisas divulgadas a nível da receção que envolvem a marca EDP vertem-se para questões práticas, a exemplo de: *"a campanha EDP 10+2 é a mais recordada pelos*

*portugueses de entre a Publicidade de oferta de gás e eletricidade: obteve 30,3 por cento das referências espontâneas dos inquiridos no estudo Fonebus, da Marktest, sobre a recordação publicitária neste sector*"<sup>93</sup>. Mas num setor de mercado em que a EDP domina, resultados com essa percentagem não seriam difíceis.

Por fim, reunimos estas pistas a partir de descrições e entendimentos vivenciados internamente para ajudar a compor o próximo capítulo sobre o diagnóstico da identidade. Para além, estes resultados serão confrontados na última fase de análise, que privilegia resultados da perceção do público sobre a marca e a publicidade da EDP – Energias de Portugal.

---

<sup>93</sup> Notícia "EDP 10+2: 30% dos portugueses lembra-se", disponível em «<http://www.briefing.pt/Publicidade/18377-edp-102-30-dos-portugueses-lembra-se-.html>», acedido em 10 de Janeiro de 2013.



## **CAPÍTULO 6 - FASE 2 DE ANÁLISE: DIAGNÓSTICO DA IDENTIDADE DA MARCA**

6.1 Tratamento de dados: categorização de unidades temáticas

6.2 Aplicação dos modelos de identidade de marca

A identidade da empresa é o que permite à organização ou uma parte da organização ter o sentimento de existir enquanto *ser* coerente e específico, que assume a sua história e tendo o seu lugar em relação aos outros (Kapferer, 1994: 31).

Esta fase de análise se desenvolve no âmbito da arquitetura da identidade da marca organizacional. Para isso, se valerá ainda das fontes de análise do primeiro quadro de investigação, já que a análise de múltiplas fontes de evidências sobre um fenómeno ajuda a validar informações recolhidas (Remenyi *et al.*, 1998), mas irá além, com a proposta de diagnosticar traços da identidade da marca a partir de modelos dessa área de estudo. Optamos pela análise de canais de evidências múltiplos, que permitem amparar as características da identidade inferidas por meio da técnica de *pattern-matching* (Yin, 2003), comparando logicamente as informações empíricas com as hipóteses previstas.

Para fins desta fase do estudo de caso, e como propõe (Yin, 2003), elaboramos um questionamento provisório: quais são os traços que caracterizam a identidade da marca EDP? Assim, elaboramos três hipóteses específicas:

(1) a identidade da marca está relacionada com tecnologia, pelo serviço principal que produz e oferece (eletricidade), sendo um bem indispensável para a sociedade contemporânea;

(2) a nova marca visual está relacionada com progresso, por causa do momento de expansão da marca no mercado global, visto que esse crescimento é amplamente divulgado internamente;

(3) a identidade da marca está relacionada a características da identidade nacional, uma vez que a sua história é vinculada ao desenvolvimento do país, tendo sido responsável por eletrificar boa parte do território português nas últimas décadas.

Lembramos que a identidade da marca é um conceito polissêmico, relacionado a atributos psicológicos e à personalidade, sendo esta quem gere o sentido do que é a marca. Nosso objetivo principal nesta fase é tentar reunir sentimentos vivenciados internamente que ajudariam a formar essa identidade. Faremos isso a partir dos discursos orais e escritos que reunimos, a evocar àquela lógica da importância dos discursos no desenvolvimento das práticas e vivências da existência da marca e da organização, apurada no referencial teórico. Como reforça Kapferer (1994: 41): “a marca é um ser de discurso, só existe se comunicar”.

Delimitamos o nosso estudo a partir da fase em que a marca entrou em julho de 2011, com discursos e comportamentos voltados para a globalização da marca e com o lançamento da última identidade visual. Essa nova fase da marca não é isenta da carga simbólica da herança cultural, ainda tem algum respaldo dos acontecimentos das décadas anteriores, mas divulga novas diretrizes para a expansão da imagem de marca no mercado global e no contexto nacional, que está envolvido com a liberalização do mercado de eletricidade e relacionado a uma crise econômica no país.

Vimos que o fluxo de informações dentro da organização ajuda a emergir a identidade da marca, e não apenas os fluxos unidirecionais como mensagens programadas para os funcionários, mas também as mensagens criadas pelos próprios colaboradores consoante o que sentem pela empresa. Por isso, faz sentido analisarmos os valores divulgados por fontes diferentes para tentar esclarecer a identidade da marca. Ainda, Remenyi *et al.* (1998) recordam que estudos sobre empresas podem se basear na resposta do que acontece e do que não acontece na realidade organizacional, em conjunto com outras técnicas, para somar evidências que apontem para eventos vivenciados internamente.

Nossas fontes de análise para essa fase estão elencadas na Tabela 21:

**Tabela 21 – fontes de análise**

<b>Fontes de análise</b>	<b>Descrição</b>
<b>Entrevistas Semiestruturadas</b>	Com os responsáveis pelas equipas da área de Marca e Comunicação, da área de Comunicação Institucional e da área de Comunicação Interna, realizadas em Dezembro de 2011 e em Fevereiro de 2012.
<b>Revistas EDP ON e Revistas EDP ON Portugal</b>	Publicações bimensais de Julho de 2011 a Dezembro de 2012: Revista EDP ON (cerca de 65 paginas) e EDP On Portugal (cerca de 25 paginas). A tiragem é de 21.500 exemplares, apenas em Portugal.
<b>Relatórios e documentos oficiais</b>	Manual de Marca 2011, Relatório de Biodiversidade 2010, Relatório de Atividades da Direção de Marca e Comunicação 2010, <i>Annual Report</i> 2010 (Relatório Anual 2010), Relatório de Resultados da Direção de Relação com Investidores 2010, Relatório Institucional e de Sustentabilidade 2010, Relatório <i>Investor Day 2010</i> , Relatório e Contas 2010 <sup>94</sup> .

Fonte: materiais recolhidos pela autora, para reunir canais de evidências múltiplos (Yin, 2003).

O material reunido permitiu averiguar as mensagens transmitidas, que proporcionaram evidências emergentes de valores e sentimentos de pertença. Podemos lembrar que a comunicação escrita é um dos meios mais difusores de informação dentro de realidades organizacionais (Bland & Jackson, 1990) e que tem algumas vantagens como portabilidade da mensagem e capacidade de síntese e de minimização das ambiguidades do discurso falado. Os relatórios e documentos oficiais, sejam de contas ou de gestão ambiental, distribuídos não só entre os colaboradores internos, mas para os demais *stakeholders*, promovem características que destacam a marca na comunidade portuguesa e europeia.

No entanto, sabemos que uma das fragilidades desse tipo de análise é o facto dos relatórios e mensagens oficiais serem publicados de acordo com o interesse particular da organização, a omitir fraquezas e a estimular vantagens. A pragmática da comunicação divulga amplamente que mensagens estratégicas dentro da organização ajudam a construir e a desenvolver a força da marca (Aaker, 1996). Mas o uso de múltiplas fontes de análise para compor o *corpus* de estudo visa minimizar os enviesamentos e agregar mais evidências que ajudam a validar nossos resultados.

<sup>94</sup> Os materiais correspondem às últimas edições disponíveis durante a coleta e o tratamento de dados, de Julho de 2011 a Março de 2012. Os documentos e as revistas de comunicação interna foram cedidos pela EDP.

Seguindo nossa proposta de análise, vamos categorizar as mensagens analisadas a partir da metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2008), para depois reconstituir as características da identidade segundo propostas de Kapferer (1994) e Aaker & Joachimsthaler (2007). Seguimos a estrutura metodológica de Ruão (2006), que desenvolveu uma investigação sobre a marca portuguesa *Vista Alegre*, propondo um modelo de diagnóstico de marca integrando o modelo de Kapferer (1994) ao de Aaker (1996)<sup>95</sup>, e resultando em um modelo válido para a teoria da gestão das marcas.

Neste caso, a análise de conteúdo nos ajuda a “superar a incerteza” e a “enriquecer a leitura”, aumentando a pertinência pela descoberta de estruturas que confirmam ou que descartam nossos propósitos de investigação (Bardin, 2008: 31). Mais uma vez, reforçamos que por ser um método empírico interpretativo, é preciso sistematização, com apoio da problemática e das hipóteses, para inferir sobre as evidências nas mensagens analisadas.

A análise qualitativa das entrevistas, de documentos e de mensagens de comunicação partiram de uma primeira “leitura flutuante”, aberta a reflexões e a ideias sobre o assunto (Bardin, 2008). Essa leitura inicial permitiu formular observações e identificou a possibilidade de classificar as respostas das entrevistas e os discursos escritos dos documentos sob critérios. Optamos por uma dimensão de análise sobre os contextos que indicam como os simbolismos são vivenciados dentro da organização, e podemos salientar, assim, os principais assuntos que emergiram nessas fontes de pesquisa, a partir da categorização da análise temática (Bardin, 2008).

Ainda, cabe referir que uma noção de tema vem a emergir como uma “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (Bardin, 2008: 131). Assim, fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação, uma “regra de recorte” de sentido, e cujo resultado tencionamos transpor para o modelo do prisma de identidade da marca de Kapferer (1994), e para o diagrama nuclear de Aaker & Joachimsthaler (2007). Resumimos a nossa proposta de análise na Tabela 22:

---

<sup>95</sup> A proposta de Ruão (2006) utilizou Aaker (1996), enquanto optamos por utilizar Aaker & Joachimsthaler (2000), em que há mais um nível intermediário entre a dimensão nuclear e a dimensão estendida da estrutura da identidade.



**Tabela 22 - proposta de análise para o diagnóstico da identidade**

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pré-análise</b>	Leitura flutuante (Bardin, 2008) e exploração de pistas de entendimentos, com ajuda da 1ª fase (Capítulo 5)
<b>Exploração do material</b>	Categorização de unidades de análise e tratamento dos dados com inferências e interpretações (Bardin, 2008)
<b>Modelo 1</b>	Aplicação do modelo de prisma de identidade de Kapferer (1994)
<b>Modelo 2</b>	Aplicação do modelo de identidade nuclear de Aaker & Joachimsthaler (2007)

Fonte: formulado a partir de Bardin (2008), Kapferer (1994), Aaker & Joachimsthaler (2007), seguindo o modelo desenvolvido inicialmente por Ruão (2006).

Os indicadores que levam às inferências resultam do reagrupamento de elementos que emergem significativamente, aplicados ao fenómeno da realidade organizacional. Durante a categorização temática, tomamos em consideração os polos de análise sobre o emissor (o produtor da mensagem), o recetor, a própria mensagem, o código (que revela realidades subjacentes), a significação e o meio (canal, instrumento ou suporte) (Bardin, 2008).

Para evitar eventuais enviesamentos, foram respeitados critérios semânticos, lexicais e expressivos, e foram consideradas as presenças, as ausências, as frequências e as direções das mensagens. Também seguimos as indicações de respeito aos princípios de homogeneidade, exclusão mútua, pertinência, objetividade e produtividade (Bardin, 2008). Desse modo, é de considerar que passamos da leitura normal para o nível da significação, subjacente ao discurso linear e denotativo.

### **6.1 Tratamento de dados: categorização de unidades temáticas**

Referimos que a identidade é composta pelos sinais particulares da marca, aquilo que “através da multiplicidade de sinais, das mensagens, dos produtos, surge como oriundo de um único emissor” (Kapferer, 1994: 30). Para localizar as zonas de limites, de forças e de fraquezas, a fim de distinguir o prisma de identidade da imagem, Kapferer (1994) acredita que é preciso inferir a partir dos vestígios da marca, e sugere que as fontes de identidade como suas

mensagens de comunicação e suas práticas de comunicação constituem indícios para compreender as raízes potenciais da marca.

Como “trata-se de conduzir uma semiologia de emissão tentando encontrar o desígnio na origem da produção de símbolos” (Kapferer, 1994: 48), realizamos o tratamento de dados sobre o *corpus* de análise (as fontes de evidências da Tabela 21), a partir da pesquisa qualitativa do material, para salientar os eventos mais significativos que contribuíam para evocar a identidade da marca.

Construímos um quadro de temas emergentes (Tabela 23), resultado da procura sistemática por indícios de traços da identidade da marca:

**Tabela 23 – Temas emergentes e adjacentes**

<b>Temas emergentes</b>	<b>Temas adjacentes</b>	<b>Justificativas</b>
<b>Dinamismo</b>	Desafio	Nova identidade visual, novas oportunidades de mercado, novas ferramentas de informação.
	Flexibilidade	Adaptação às diferentes fases de vida da marca, momento de novos contratos e serviços.
<b>Tecnologia</b>	Excelência	Busca pela qualificação técnica e específica, uso de tecnologia de ponta, prestação de serviço de excelência.
	Investimentos	Apostas em <i>design</i> , em performance, em novas tecnologias, em sistemas de informação, em novos recursos.
	Otimização	Maximização de recursos internos e de implementações técnicas modernas.
<b>Inovação</b>	Progresso	Capacidade de atualização e implementação de novas ferramentas e serviços para crescimento contínuo.
	Expansão	A crescer para novos terrenos geográficos, investir em mais material físico, a firmar novas parcerias e projetos.

<b>Humanização</b>	Interação	Práticas de convívio, de explicações, de motivações para representação da marca, implementação de programas de mobilidade.
	Partilha	Participar informações, resultados, contrapartidas de patrocínios, projetos para aprendizagens extras.
	Proximidade	Tentativa de desierarquizar fluxos, realizações de encontros regulares, ter funcionários como modelos da marca.
<b>Portugal/nacional</b>	Destaque mundial	É a maior marca portuguesa (em termos de <i>brand equity</i> ), é a primeira marca portuguesa no índice <i>Dow Jones</i> , tem boa cotação internacional.
	Orgulho da eletricidade	Produz, distribui e vende um bem necessário para o conforto da nação.
	Orgulho do crescimento	Expansão, do nacional para o global, a marca está a “conquistar” o mundo.
<b>Sustentabilidade</b>	Utilização racional	Promoção da eficiência energética, priorização de meios digitais, planos internos para economia de recursos, divulgação de Relatórios de Biodiversidade.
	Pioneirismo	É a primeira na Europa em investimento de energia eólica e terceira da Península Ibérica em investimentos renováveis.
	Apoio a causas sociais	Investimentos em instituições públicas e culturais e em atividades educativas
<b>Segurança</b>	Proteção física	Sistema de prevenção a riscos, infraestrutura de suporte, treinamentos de condutas, preparações e cursos extras.
	Confiabilidade (amparo emocional)	Valorização humana com prémios e destaques, estabilidade interna, crescimento perante a crise económica, amparo privilegiado.
	Honra e transparência (amparo moral)	Canais internos semiabertos para o fluxo de informação, condutas próximas à transparência, relatórios abertos ao público.

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da categorização temática das fontes (Bardin, 2008), seguindo as indicações descritas na Tabela 22, e o modelo de Ruão (2006).

Construímos esse quadro de temas emergentes para destacar categorias a serem aplicadas ao prisma de identidade, numa vertente de interpretação dinâmica e simbólica sobre a marca. Procederemos a explicação de cada item:

- **Dinamismo:** ser dinâmico é ter um conjunto de forças que apontam para o progresso e para mudança sustentável, e acrescentamos os temas adjacentes de desafio e flexibilidade:
  - Sob mesma linha de raciocínio, a marca identifica-se como **desafiante**, com perfil de encarar novas oportunidades de mercado, novos terrenos geográficos, novos sistemas de informação. Ainda podemos adicionar que os funcionários, em entrevistas, citaram espontaneamente que se sentem “desafiados”, pois percebem o clima de motivação da equipa e são recompensados quando trazem bons resultados.
  - A identidade mostra-se **flexível** ao se adaptar às diferentes fases de vida da marca, estruturando novos *designs*, novas premissas de valores, novas estratégias de gestão e novas limitações de mercado. O fato de estar em 13 países, integrando 25 empresas com unidades de negócios diferentes, e empregando mais de 20 nacionalidades entre os colaboradores, relata a flexibilidade em lidar com mercados diferentes e com comunidades exteriores;
- **Tecnologia:** relacionada com o emprego de conhecimentos técnicos e científicos, consideramos que a faceta tecnológica da identidade da marca aposta em excelência e otimização:
  - A **excelência** revela-se na escolha por profissionais conceituados e especializados, pela tecnologia de ponta, e por programas para qualificação técnica e para motivação dos colaboradores, que levam, a outra dimensão, para uma consequente excelência nos serviços prestados e nos produtos oferecidos (embora sejam esses, conceitos de percepção, ao nível da receção, tratados posteriormente). É visível a quantidade de investimentos em performances alternativas, em novas tecnologias,

em sistemas de informação, e em outros âmbitos que os colaboradores vivenciam no cotidiano organizacional;

- Relacionado aos itens acima, também apontamos para a **otimização**, que se constitui em práticas organizacionais para melhor aproveitamento de ferramentas internas de gestão e de estratégia, de recursos para atingir seus objetivos, de implementações técnicas para produção e para distribuição do serviço.
- **Inovação:** Destacamos esse tema ao verificarmos que esta vertente tem forte presença na organização. A marca evocava inovação com os temas já discutidos de dinamismo e tecnologia, mas aqui relacionamos pormenores ligados ao progresso e à expansão:
  - Os dados que indicam o **progresso** da organização no mercado são colocados como motivo de orgulho e sugerem a sua capacidade de atualização e implementação de novas ferramentas em vista do crescimento. O sentimento interno é que haverá cada vez mais expansão, pois um dos objetivos disseminados pela organização é ser "o mais competitivo e eficiente operador de eletricidade e gás da Península Ibérica". Este objetivo também tem caráter desafiante;
  - A **expansão** da marca é vivida internamente, estimula-se o discurso do crescimento para outros mercados do mundo, mais profissionais e parceiros externos são convidados, novas parcerias e projetos são firmados. Percebemos a motivação, e em alguns momentos, a pressão, para que todos mantenham os níveis a subir.

Consideramos que esses primeiros temas emergentes se destacam no material analisado, e consideramos que os desdobramentos adjacentes podem estar interligados entre eles, não sendo conceitos que se desenvolvam de forma separada. O facto de estarem intimamente relacionados contribui para o entendimento da identidade da marca como um ser dinâmico, em movimento.

Outros temas que se destacaram foram:

- **Humanização:** na teoria das marcas, humanizar relaciona-se com tornar a marca mais próxima da realidade humana, por meio de características sensoriais e de tentativas de interação (Meneghel & Perez, 2011). Não se trata apenas de conceber que a marca tem um traço psicológico, tal como um *ser orgânico*, mas de se relacionar com os indivíduos de forma que estes vivenciem a organização como uma dinâmica de conhecimentos e sentimentos. Expomos motivações para humanização nos âmbitos da interação, da partilha e da proximidade:
  - A **interação** com a marca é evocada por meio de práticas de convívio, de explicações de conduta, de motivações para representação da marca. Também verificamos mensagens que apelam à participação da marca na vida do colaborador, e as interações entre colaboradores e com outros *stakeholders* são incentivadas;
  - A **partilha** é um traço apontado na disposição de informações e de resultados, e na resolução de decisões, que algumas vezes, são tomadas em conjunto. Ao estimular a familiaridade com os valores internos, estes passam a ser vivenciados. São variados os projetos para aprendizagens fora do âmbito de trabalho, e acontecem com frequência práticas de entretenimento com concursos e prémios para eventos patrocinados pela organização, entre eles, concertos, desporto, cinema, teatro, entre outras ações culturais;
  - A **proximidade**, que já podia se sentir por meio das práticas descritas acima, também se desenvolve com a tentativa de desierarquizar fluxos e discursos, projetar encontros e eventos regulares e descontraídos, e promover os colaboradores como modelos para a imagem institucional da marca. Em algumas entrevistas, ouvimos os funcionários chamarem a EDP de “a minha casa”, enfatizando quão bem sentem-se ali.
- **Portugal/Nacional:** a valorização do que é nacional, de ser de Portugal, foi verificada na análise das fontes. O nome da marca “Energias de Portugal” evoca o país, e é levado para legitimar a marca nos vários mercados em que o grupo se insere. Apesar da recente privatização da organização, ainda é o maior grupo sediado em Portugal.

Selecionamos as subcategorias de: destaque mundial, orgulho da eletricidade e orgulho do crescimento:

- A marca organizacional tem algum **destaque mundial**, e consegue fornecer destaque para Portugal frente aos outros países. Para além de uma boa cotação no mercado internacional, é uma marca forte no índice de sustentabilidade *Dow Jones* (a única marca portuguesa a constar no índice), e está a comprar participações em outros mercados e a fornecer serviços e bens de consumo para outros países. São motivos que estão interligados também com os itens “inovação” e “tecnologia” já discutidos, mas incentivam valores internos por serem do país, estimulando, em consequência, a identificação com os portugueses;
- Percebemos o discurso do **orgulho da eletricidade**, no sentido de estimular que a marca é responsável por produzir e fornecer um bem necessário ao conforto básico da população portuguesa. Ainda tenta-se resgatar a herança sentimental por ser responsável por eletrificar parte do país nas últimas décadas;
- Por último, percebemos o estímulo ao **orgulho do crescimento**, por ser uma organização que nasceu em Portugal, saiu do âmbito nacional para o global, por estar a “conquistar o mundo”, aumentando a valorização dos empreendimentos portugueses e trazendo resultados, enquanto outros setores estão em crise.
- **Sustentabilidade:** a organização vive práticas que se dirigem para sustentabilidade. Percebemos algum comprometimento com questões ambientais, energéticas e ambientais, no âmbito de contribuir para que os recursos utilizados no presente não estejam em falta para gerações futuras. Destacamos alguns traços sobre esse tema: a utilização consciente, o pioneirismo e o apoio à sociedade:
  - O fomento à **utilização consciente** de energia é percebido em ações que promovem a eficiência energética, o uso racional de bens de consumo, a aposta em recursos renováveis, e a priorização de meios digitais, mostrando sua orientação para o equilíbrio entre as dimensões económica, ambiental e social das atividades.

Também há publicações abertas de Relatórios de Biodiversidade, com relatos sobre os impactos ambientais e formas de minimizá-los e compensá-los;

- Quanto ao **pioneirismo**, a EDP é a primeira organização na Europa com investimentos em energia eólica, sendo a terceira maior em energias renováveis da Península Ibérica. Além da já citada primeira posição portuguesa no *Dow Jones Sustainability Indexes*, também é integrante de uma série de índices de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa: *FTSE4Good Index Series*, *ESI Index Sustainability*, dos índices ECPI, tendo o estatuto de "*Best in Class*" pela *Storebrand* e de *Prime* pela OEKOM, que relatam seu compromisso com essa temática;
- Percebe-se incentivos de **apoio a causas sociais**, com investimentos em instituições públicas e culturais. A Fundação EDP (instituição de direito privado sem fins lucrativos) e o Instituto EDP (instituição sem fins lucrativos para atividades educativas e socioculturais brasileiros) têm grande papel na disseminação dessas práticas e desse pensamento por toda extensão da organização. Alguns resultados se traduzem no Museu da Eletricidade (Lisboa), em ações junto às regiões das barragens, e em entre outros programas como EDP Solidária, EDP Saúde, Fundo EDP para Biodiversidade.
- **Segurança:** tenta-se estabelecer um discurso de relação de confiança entre equipas e colaboradores, fornecendo a garantia de amparo. Dividimos as explicações nas vertentes: proteção física, confiabilidade e honra e transparência:
  - A divulgação de ações para garantir a **proteção física** dos envolvidos com a organização integram um sistema de prevenção a riscos, cursos técnicos extras, preparação de funcionários para atendimento externo, tecnologia de ponta, incentivo a atividades físicas, entre outros, que fazem emergir a marca como preocupada com a segurança física, principalmente por ser uma organização responsável pela distribuição de bens que têm suas especificidades técnicas como a energia elétrica e o gás.



- No âmbito da **confiabilidade** que a marca proporciona internamente, verificamos o discurso da valorização humana, da estabilidade dos colaboradores (apesar do momento de crise), da possibilidade de crescimento da carreira, e o facto de a empresa estar bem cotada no mercado internacional, eventos que estimulam uma relação de confiança e de amparo privilegiado.
- Um conjunto de fatores sugere a preocupação com **a honra e a transparência** de condutas e do fluxo de informações. A existência de canais internos abertos para sugerir e criticar, e o estímulo à partilha de informações (ao exemplo dos colaboradores serem os primeiros a saber das decisões), fomentam que os mesmos sintam-se parceiros da marca. A abertura de relatórios de contas e de sustentabilidade para toda comunidade é somada a essas evidências. Aqui, também ressaltamos a preocupação com a segurança da informação, relacionada com a proteção de dados que têm valor para a qualidade do serviço da organização.

Mais uma vez, reforçamos o entendimento sobre esses temas emergentes com alguma flexibilidade e integração entre todos os itens. Acreditamos que não são características rígidas, que seja possível pensá-las de maneira holística, em que esses traços forneçam significados mais profundos para a existência da marca.

Uma vez atingido esse grau de categorização temática da análise do conteúdo (Bardin, 2008), procedemos à arquitetura da identidade da marca usando os modelos de Kapferer (1994) e Aaker & Joachimsthaler (2007), de modo complementar.

## 6.2 Aplicação dos modelos de identidade de marca

Uma vez que a marca é rica em sentidos, sua identidade não se resume a um conceito, “a marca irradia sobre todas as facetas do seu prisma de identidade” (Kapferer: 1994: 65). O prisma de identidade em questão tem como base seis vértices: (1) físico, (2) personalidade, (3) universo cultural, (4) clima de relação e (5) reflexo e (6) mentalização. O entendimento da marca como físico, relação e reflexo tem maior relação com a exteriorização da marca, enquanto a visão da marca como personalidade, cultura e mentalização são atributos da interiorização da marca. Essas seis facetas formam uma estrutura de identidade de marca, destacando suas potencialidades (como já tínhamos explicado no *Subcapítulo 2.2.2 Transmissão da identidade para imagem*<sup>96</sup>).

Transpomos nossos resultados do tratamento de dados sobre as fontes de análise para as seis facetas de Kapferer (1994). A marca é, em primeiro plano, uma “oferta física”, no caso da nossa marca é uma proposta de serviço que oferece produtos relacionados ao fornecimento de energia. A essa oferta física, não no sentido de palpável, mas no sentido de descrição linear da proposta, precisam ser adicionados os traços da personalidade que compõe o seu carácter. À segunda faceta “personalidade” relacionamos traços do carácter e atributos psicológicos da marca sentidos nos discursos e vivenciados internamente: **inovação e tecnologia**. O físico e a personalidade da marca são os pilares da sua comunicação e a origem para seu estilo (Kapferer, 1994: 37).

A faceta da marca como universo cultural descreve seu sistema de valores e a sua fonte de inspiração. As comunicações, as práticas, as dinâmicas e os produtos devem ser consequência desses valores no plano simbólico, por isso inferimos as categorias de: **segurança e Portugal**. Estes traços, como facetas culturais, legitimam a força social e o sistema comportamental da identidade na sua relação entre marca e oferta, tal como descreve o universo cultural de Kapferer (1994: 37).

Para complementar as outras facetas, a marca como clima de relação inscreve-se na troca entre oferta e pessoas, não apenas com o público externo, com todos os *stakeholders*.

---

<sup>96</sup> Para fins de comparação com nosso estudo sobre a EDP, no Subcapítulo 2.2.1 *Modelos de estrutura de identidade* consta a explicação de Aaker & Joachimsthaler (2007) sobre quais seriam os elementos da identidade emergentes da marca *Volvo*.

Acreditamos que a relação entre a marca EDP e as pessoas passa pelos traços de caracterização de **humanização** e **interação**.

A faceta da marca como reflexo é o modelo de identificação do público, no sentido de: a qual estilo de vida as pessoas vão se identificar ao aderir à marca? Relacionamos o tema **dinâmico**, e este traço pode ser verificado nos próximos capítulos, com a construção de uma identidade visual que enfrenta novos mercados. Por fim, a marca como mentalização exprime os sentimentos que a marca espera evocar, e relacionamos o tema **sustentabilidade**, discurso transversal à comunicação da marca, o que pode ser conferido nos próximos capítulos. Essas duas últimas facetas seriam as “pontes” entre o emissor e o público (Kapferer, 1994: 40-41), conforme ilustra a Figura 18.

**Figura 18 - Facetas do prisma de identidade da marca EDP**

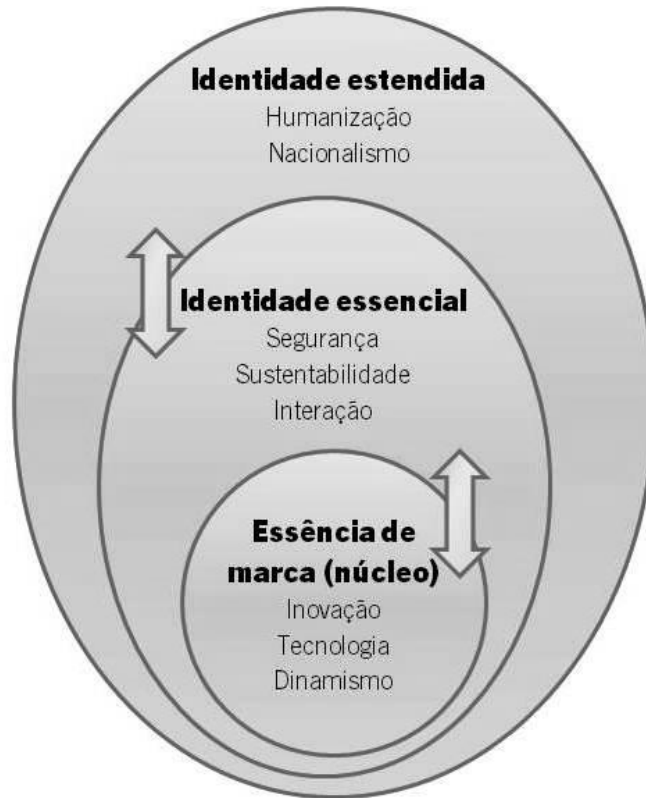


Fonte: construído pela autora, com base em Kapferer (1994)

A esse diagrama, incluímos setas de integração entre as facetas, pelo conjunto de características do nosso objeto de estudo, que indica uma interligação entre as unidades temáticas discutidas. Consideramos que os traços não estão fixados apenas em uma dimensão, e que a personalidade da marca é resultado da consonância entre todos os indicadores.

Para enriquecer o estudo, em busca de uma possibilidade de arquitetura para identidade da marca EDP, recorreremos ao modelo de Aaker & Joachimsthaler (2007), que estabelece que no sistema de identidade de marca organizacional há a essência de marca, a identidade essencial e a identidade estendida. A essência da marca é o seu núcleo, que esclarece de forma rápida qual a visão da marca, reconhecendo a sua alma. A identidade essencial agrupa poucos elementos, mas continua a mesma quando a organização atua em mercados diferentes. A identidade estendida, como o nome diz, estende as características identitárias, agregando mais símbolos, com usos variáveis segundo objetivos de comunicação ou de mercado.

Aplicamos as categorias temáticas ao modelo nuclear e podemos apresentar uma ilustração que categoriza os traços da marca nas dimensões de essência da marca, identidade essencial e identidade estendida, conforme mostra a Figura 19:

**Figura 19 - Sistema de identidade da marca**

Fonte: desenvolvido pela autora, com base em Aaker & Joachimsthaler (2007)

Tal como na aplicação do prisma de identidade, inserimos no modelo nuclear setas que sugerem a interdependência entre os traços de identidade, pois, em conjunto, esses traços fortalecem o entendimento sobre a marca e prometem uma estabilidade para as práticas sociais consequentes da realidade organizacional.

O núcleo fornece as diretrizes principais, enquanto as extensões englobam características de relacionamento e de inspiração, o que nos proporcionou inserir as características da personalidade da marca (do diagrama anterior do prisma de identidade) no centro e inserir os traços de cultura e de relação nas dimensões externas.

A partir destes resultados, podemos visualizar que as nossas hipóteses para essa fase de análise confirmaram-se, mesmo que em dimensões de força diferentes. A identidade da

marca confirmou-se relacionada à tecnologia e ao progresso (este, relacionado dentro do item inovação).

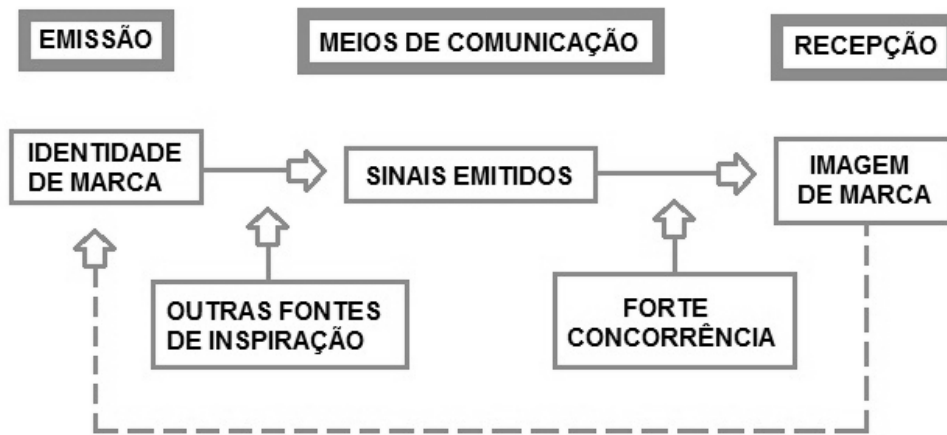
A hipótese sobre identidade nacional mostra-se confirmada, mas não para a dimensão mais intrínseca à marca, que seria no seu centro, na sua alma. Um dos motivos para chegarmos a esse resultado é consequência do momento de expansão da organização no mercado global, em que os outros traços são mais frisados, e os símbolos relacionados a Portugal nem sempre são destacados, isto é, são traços mais extensores do que nucleares. Como exemplo da importância de levar em consideração as omissões existentes nos discursos, percebemos que o traço “Portugal” não foi explorado nos documentos que tinham caráter global<sup>97</sup>.

Ainda podemos lembrar que a organização teve uma parte considerável do seu capital vendido à *China Three Gorges*, e houve grande discussão na mídia e na esfera social sobre a perda desse sentimento de pertença a Portugal. A organização ainda é o maior grupo sediado em Portugal, e uma parte das ações são do país (do governo e de cidadãos portugueses); mas com a privatização, não é mais de posse maioria pública.

Como já debatemos amplamente na parte teórica, a identidade da marca é um conceito de emissão, enquanto a imagem é um conceito de recepção, e por isso, faz sentido estudar a identidade ao nível dos discursos internos, enquanto os estudos sobre imagem incidem sobre a maneira como o público descodifica os sinais e símbolos das marcas (Kapferer, 1994). Antes de finalizar o capítulo, relembramos o modelo de emissão da identidade da marca e recepção da imagem (Figura 20) elaborado por Kapferer (1994: 34), em que a identidade é projetada para o mercado por meio da comunicação, resultando na imagem percebida.

---

<sup>97</sup> Sobre isso, podemos exemplificar com o *site* «[www.edp.com.br](http://www.edp.com.br)», em que a identidade visual e os símbolos principais de comunicação da EDP constam, mas com a descrição “Energias do Brasil” em vez de “Energias de Portugal”.

**Figura 20 - Modelo de emissão da identidade e recepção da imagem**

Fonte: adaptado de Kapferer (1994: 34)

É com esta ideia que prosseguimos para próxima fase de análise, em que a publicidade é objeto de estudo, como forma de entendimento para o recebimento da marca no mercado. Assim, tentaremos responder a problemática que delinea essa investigação, sobre como os traços identitários são transmitidos, através da publicidade, para a imagem da marca.





## **CAPÍTULO 7 - FASE DE ANÁLISE 3**

### **PUBLICIDADE INSTITUCIONAL DA MARCA**

- 7.1 Investimentos em comunicação institucional da EDP
- 7.2 Publicidade institucional da marca EDP
- 7.3 Proposta de análise dos significados
- 7.4 Resultados: construções e significações
  - 7.4.1 Associações imagéticas
  - 7.4.2 Associações textuais
  - 7.4.3 Associações acumulativas entre texto e imagem
- 7.5 Outras associações e considerações finais

“A publicidade é que escreve a história da marca” (Kapferer, 1994: 55).

Na exploração teórica deste estudo, indicamos compreender a publicidade como um processo de comunicação que transcende a função instrumental de anúncio comercial para uma função partilhadora de modelos sociais e de comportamentos. A publicidade como parte dos esforços de comunicação estratégica da organização leva mensagens que muito mais querem transmitir do que a existência da marca e do seu produto no mercado. O discurso e a imagem da publicidade se valem de representações da vida cotidiana para, ela própria, sugerir valores que orientem padrões de consumo e de ideologias.

Esta terceira fase empírica pretende interpretar simbologias da mensagem publicitária institucional da EDP - Energias de Portugal, tendo em consideração a perspetiva da Comunicação Organizacional e os nossos quadros de referência teóricos, em que os discursos produzidos para fora da organização se espelhariam na identidade da marca e ajudariam a formar uma imagem junto ao público, ao nível da receção. Começaremos por traçar um panorama sobre os investimentos em comunicação institucional da marca, para de seguinte nos aprofundarmos sobre a produção de sentidos das mensagens publicitárias.

A marca EDP é a terceira maior anunciante de publicidade de Portugal<sup>98</sup>, em um mercado onde mais de seis milhões são seus clientes de eletricidade<sup>99</sup>. Boa parte das campanhas publicitárias da organização é institucional, com objetivo de transmitir valores associados à marca, que gerem identificações a seu favor. Suscita o nosso interesse perceber como as mensagens são construídas e como códigos e estratégias persuasivas são utilizados nessa comunicação publicitária.

A nossa proposta de análise preenche diferentes funções de pesquisa, com o intuito de compreender realidades que são colocadas intencionalmente, de maneira explícita ou não. Como a interpretação exige alguma imaginação, sabemos que há um condicionante para qualquer âmbito de análise, o imaginário do investigador, que se encontra tão mergulhado na pesquisa que pode orientar as interpretações para os indícios que pressupõe. A triangulação metodológica, a integrar vertentes diferentes de análise para validação do mesmo fim, ajuda assim a nortear a pesquisa científica (Stake, 1995; Creswell, 1998; Yin, 2003).

Com a premissa de que a publicidade é um discurso que pode representar a personalidade da marca, em um processo em que a identidade transforma-se em imagem conforme a recepção da mensagem, temos como objetivo específico investigar como essas mensagens são construídas e averiguar se os códigos conferem com os traços de identidade que apontamos no capítulo anterior. Esta questão se aproxima do objetivo maior desta Tese, sobre o papel da publicidade na construção da percepção da imagem da marca.

Para termos um padrão metodológico consistente, desenvolvemos uma hipótese para esta fase de análise, que propõe que a publicidade evoca as categorias temáticas de identidade, resultados do capítulo anterior (Capítulo 6): *dinamismo, tecnologia, inovação, humanização, nacionalismo, sustentabilidade e segurança*. Ao desvendar os discursos e as figuras implícitas nos anúncios publicitários, pretendemos contribuir para a compreensão da disposição dos signos desenvolvidos de maneira proposital. Evidente será que todos os resultados são relativizados pelo contexto da emissão e da recepção da mensagem.

---

<sup>98</sup> Informação do *Media Monitor*, do grupo *Marktest*, dados de Abril de 2012, disponível em «[www.marktest.com/wap/a/n/id~19a5.aspx](http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19a5.aspx)».

<sup>99</sup> Informação disponível no site da EDP «[www.edp.pt/pt/aedp/edpNoMundo/Pages/EDPMundo.aspx](http://www.edp.pt/pt/aedp/edpNoMundo/Pages/EDPMundo.aspx)».

### **7.1 Investimentos em comunicação institucional da EDP**

Falamos sobre a publicidade produtora de símbolos na sociedade, mas ainda a pensar na sua concepção estratégica, alinhada aos objetivos da organização. No primeiro capítulo desta pesquisa, buscamos uma definição para a comunicação integrada dentro das organizações que, além do seu cariz estratégico, não se ativesse apenas a uma função linear, mas sim pensasse em formar símbolos de maneira holística. Chegamos, naquela altura, a referir diversos processos comunicativos que mediavam a organização e os públicos, para além da publicidade, como relações públicas, promoção de vendas, marketing direto, marketing social e cultural, *etc.*

Dentro da EDP, verificamos a existência de uma série de esforços comunicativos com o objetivo de divulgar uma imagem positiva sobre a marca para variados públicos e, numa ótica de marketing integrado, essas ações não são desenvolvidas de modo isolado. O planeamento de comunicação da marca envolve as equipas transversais: Comunicação Interna, Comunicação e Mídia, Marca e Comunicação Institucional e Eventos e Patrocínios. Dentre eles, como já citamos no capítulo anterior, a área de Marca e Comunicação é responsável pela publicidade institucional. A partir de 2013, a EDP passou a investir mais em publicidade comercial para que seus consumidores aderissem à EDP Comercial, sob a tutela do mercado liberalizado. Para além disso, existem há muitos anos campanhas comerciais de alguns produtos pontuais para públicos segmentados, a exemplo do serviço/produto EDP Microgerações.

Os investimentos em publicidade contam com agências terceirizadas, que são contratadas para veicular as campanhas. Os principais investimentos em comunicação institucional no período do nosso estudo (Julho de 2011 a Dezembro de 2012) podem ser conferidos na Tabela 24:

**Tabela 24 – Principais investimentos em comunicação institucional**

Publicidade em suportes midiáticos	Ações integradas de marketing
<i>Mass Media</i>	Televisão, imprensa, mídia exterior ( <i>outdoor</i> ), rádio.
<i>Niche Media</i>	Televisão segmentada, imprensa temática, rádio local.
<i>Micro Media</i>	<i>Blog</i> , rede social digital ( <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>Youtube</i> ), <i>e-mails</i> .

Fonte: entrevistas semiestruturadas e revistas EDP On e EDP ON Portugal

Assim, é possível visualizar o panorama dos investimentos da organização. No mercado geral de 2011, houve no cenário português um investimento de quase cinco milhões de Euros em publicidade, segundo o *Anuário de Média & Publicidade Marktest 2011*, apenas nos meios em televisão, imprensa, *outdoors*, rádio e cinema. Deste rol, 75% dos investimentos são em televisão, embora isso não signifique quantidade e, sim, custo do investimento (Marktest, 2011: 315). A EDP consta na posição 58<sup>a</sup> na lista de maiores investidores em publicidade por anunciante em Portugal, tendo em 2011 investido 21,539 mil Euros. Destes, 11,634 mil Euros foram para televisão e 5,456 mil Euros para mídia impressa (Marktest, 2011: 329). Entre as marcas que anunciam em mídia impressa, a EDP é o 9<sup>a</sup> anunciante que mais investiu nesta mídia (Marktest, 2011: 349).

Ademais, a EDP consta entre os maiores anunciantes portugueses no cinema, na 7<sup>a</sup> posição em 2011 (Marktest, 2011: 373), sendo este um investimento caro, mas com grande impacto pela rica experiência audiovisual, que proporciona uma taxa de memorização de 50%, em detrimento de uma taxa de memorização de 15% para os anúncios de televisão (Lendrevie *et al.*, 2010: 227). Apesar de estarmos com o foco na publicidade institucional e num período definido de tempo, cabe lembrar que a partir de 2013, com o novo momento de liberalização do mercado, a EDP passou a investir também em publicidade sobre o produto eletricidade, para que seus clientes aderissem ao contrato da EDP Comercial.

Não há números oficiais sobre os investimentos publicitários na internet, por este ainda ser um campo de difícil medição. Mas as mensagens publicitárias da EDP dispostas nos meios

clássicos são planeadas para atuarem em conjunto com as facilidades tecnológicas, ao exemplo de peças de televisão, rádio e imprensa que podem ser encontradas na internet, para o público interno por meio da intranet e para o ambiente externo pelo repositório criado pela empresa, facilmente encontrado em *sites* de buscas.

Referimos no enquadramento teórico que a publicidade na internet pode ser uma aliada no plano organizacional se for bem planeada. O *site* institucional da EDP divulga algumas das suas campanhas publicitárias, e ele próprio, constituiu-se em um campo onde os símbolos de identidade visual atraem o público. Uma das facilidades do *site*, e que proporciona alguma interação como público consumidor, é a existência de um espaço para clientes, a partir de um registo. Nesse espaço, é possível inserir leituras de eletricidade, aceder ao histórico de consumo e estimar o valor da próxima fatura. No entanto, não é um espaço em que o consumidor interaja com a marca livremente, a partir de um diálogo aberto com a organização ou com outros consumidores. As formas de contacto resumem-se às chamadas telefônicas ou preenchimento de formulários.

Embora as propostas interativas do *site* da EDP não incluam *chats* ou fóruns, percebemos alguma interatividade por meio de entretenimento. Um exemplo situa-se na área de *advergames*<sup>100</sup>, com o jogo "*CityON - Cidade do futuro*"<sup>101</sup>, em que se brinca com conceitos de eficiência energética em cidades inteligentes e futurísticas. Uma das estratégias publicitárias desse jogo é o facto de o jogador (o público utilizador da internet) vestir a camisola de um agente da EDP no jogo, o que coloca o consumidor no papel de ator da marca.

Uma das vantagens do investimento *online* é o compartilhamento rápido (e muitas vezes sem custos) de mensagens sobre suas atividades e eventos. A marca EDP publica ações publicitárias no seu canal no *YouTube*<sup>102</sup> (com repositório de vídeos institucionais e outras ações documentadas em audiovisual) e com mensagens no *Twitter*<sup>103</sup>. Também já houve uma página

---

<sup>100</sup> Fusão das palavras *advertising* e *game*, refere-se ao uso de jogos eletrônicos para divulgar marcas e organizações.

<sup>101</sup> Informações no *site* «[www.cityon.pt](http://www.cityon.pt)», em que o acesso ao jogo é gratuito.

<sup>102</sup> Site de compartilhamento de vídeos, disponível em «[www.youtube.com](http://www.youtube.com)».

<sup>103</sup> Microblog popular que permite que os usuários escrevam comentários de até 140 caracteres, disponível em «[www.twitter.com](http://www.twitter.com)».

no *Facebook*<sup>104</sup>. Esses canais, ao contrário do *site*, podem aproximar o relacionamento da marca com o consumidor, a partir de um espaço onde o indivíduo interage com a marca como se esta fosse uma pessoa, que responde perguntas e conversa sobre diversas questões.

Pela sua importância, faremos alguns apontamentos que se relacionam com a emergência da comunicação institucional no ambiente virtual. Se por um lado, a internet é facilitadora do acesso ao conteúdo publicitário, é também um campo desafiante para as organizações, que assim permitem que as peças interajam com o público. A instantaneidade dos canais *online* exige respostas rápidas e podem proporcionar, se a organização souber aproveitar, *feedback* sobre a marca.

No período de Julho a Outubro de 2011, verificamos algumas ações de comunicação no canal do *Facebook* da marca EDP, com a divulgação de mensagens publicitárias institucionais, atestando o investimento da marca neste campo contemporâneo<sup>105</sup>. A observação foi interrompida por motivos de encerramento da página, que enfrentou uma crise de comunicação com o público. Em um movimento viral<sup>106</sup>, centenas de utilizadores do Facebook expuseram na página da EDP que não estavam contentes com a sua política de desenvolvimento de barragens e a sua conduta na internet. O movimento aconteceu depois que a EDP apagou o comentário de uma consumidora a criticar o plano nacional de barragens que a publicidade da EDP divulgava. O evento, na época noticiado pela mídia<sup>107</sup>, culminou no encerramento da página.

Há um apontamento interessante sobre este assunto, e que corrobora com os resultados do capítulo anterior, sobre o estímulo ao orgulho interno da EDP. Paula Pinto, responsável pela área de Comunicação Institucional (em entrevista dia 2 de Fevereiro de 2012), afirmou que nesta altura foi preciso gerir também uma crise interna, pois alguns colaboradores iam à página da EDP defender a marca, “defender a minha casa”, ou seja, responder aos

---

<sup>104</sup> Até então, a maior rede social digital do mundo, disponível em «[www.facebook.com](http://www.facebook.com)».

<sup>105</sup> O *Facebook* é o segundo *site* mais acedido Portugal, atrás apenas do *Google*, segundo dados de Fevereiro de 2013, disponibilizados pelo *NetPanel*, da *MarkTest*, disponível em «<http://netpanel.marktest.pt>».

<sup>106</sup> Terminologia emprestada de “*marketing viral*”, que faz analogia a um vírus que se espalharia e causaria um crescimento exponencial da doença (ou, no nosso caso, do movimento de postagens na internet).

<sup>107</sup> Mais informações em: “Comunicação empresarial nas redes sociais: Eliminação de comentário por parte da EDP no Facebook gera polémica” publicado pelo Jornal Público em 17 de outubro de 2011 e disponível em «<http://economia.publico.pt/noticia/eliminacao-de-comentario-por-parte-da-edp-no-facebook-gera-polemica-1516892?ref=nf>».

clientes. Para gerir este evento internamente, foi incentivado um código de conduta interno para as redes sociais.

Antes do encerramento da página da EDP no *Facebook*, verificamos a presença de publicidades em *posters*, fotos e em vídeos, além de outras atividades como: propostas de respostas a enquetes<sup>108</sup>, promoções e passatempos, sugestões de participações em eventos, entre outras ações que foram facilitadas na internet e integram os estudos do *marketing relacional* (Aaker & Joachimsthaler, 2007). Havia comentários de consumidores, sobretudo no mês Agosto de 2011, época de férias de verão em que a marca patrocinava festivais de música. Esse diálogo com o consumidor, na substituição de mensagens com fluxos lineares de emissão e receção, podem aproximar a relação com a marca, mas também exigem que se desenvolvam habilidades específicas para esse meio interativo.

Como reforça Corrêa (2009: 180):

o agora usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. São mensagens baseadas em experiências e formulações de opiniões projetadas para causarem reação.

Tendo feito esse panorama sobre os investimentos da EDP em Publicidade e comunicação de marca, passamos para o estudo pormenorizado sobre a publicidade institucional da marca. Para Pinho (1996: 51), a mensagem publicitária ajuda na construção da imagem da marca ao levar um conjunto de associações que podem influenciar a relação do consumidor com a marca. Veremos como a marca EDP constrói essa relação.

---

<sup>108</sup> Como exemplo, dia 17 de Agosto de 2011, a marca divulgou a enquete: “como costuma contactar a EDP?”, e em poucos dias, já contava com mais de 50 respostas. Se lembrarmos que os usuários do *Facebook* não são anónimos, pesquisas como essas podem rastrear idade, género, profissão e outras informações que proporcionam a descrição do público-alvo.

## 7.2 Publicidade institucional da marca EDP

No capítulo sobre a marca e o contexto organizacional da EDP, referimos alguns exemplos de mensagens publicitárias da organização, sobretudo das décadas passadas, a formar um histórico referencial. Agora, delimitaremos nossa análise para a publicidade institucional a partir do lançamento da nova identidade visual da marca (Julho de 2011).

O *rebranding* da marca foi lançado em conjunto com uma série de esforços comunicativos e eventos midiáticos. Essa campanha publicitária institucional para divulgar a nova marca visual foi divulgada na mídia em duas vagas, a primeira a partir de julho de 2011, e a segunda de setembro a outubro de 2011. Nas duas vagas houve investimentos em televisão, rádio, cinema, imprensa, internet, rádio e *outdoor*, como ilustra a imagem do vídeo (ver Figura 21).

No caso da mídia exterior, a primeira vaga da campanha investiu em decoração de elétricos e de lonas, e segunda vaga foi para *outdoors* de redes nacionais *8x3*, redes nacionais de *mupis* e para parques de estacionamento. Alguns recursos criativos foram usados para gerar movimento às imagens a partir desta segunda fase da campanha, como por exemplo, o uso de uma peça lenticular em *outdoors*, para proporcionar a sensação de movimento às imagens (ver Figura 21).

**Figura 21 - frame do vídeo “Somos a EDP” e Outdoor em paragem de autocarro**



Fonte: *frame* do vídeo divulgado na televisão e no cinema a partir de 1º de julho de 2011 e disponível no canal da EDP no *Youtube* «<http://www.youtube.com/watch?v=mzsRKDdc9U0>»; foto de *outdoor* divulgado no *site Meios e Publicidade*, disponível em «<http://www.meiosePublicidade.pt/2011/09/21/rebranding-da-edp-volta-a-desfilar>».



As peças de imprensa dessas campanhas publicitárias institucionais estão detalhadas no próximo subcapítulo, pois constituem a nossa amostra para análise da campanha publicitária.

Para fins de entendimento da estratégia de comunicação da qual a publicidade faz parte, referimos mais algumas ações de comunicação integrada e de eventos que foram realizados em conjunto. Um dos maiores investimentos foi o "Concerto Energia Douro" com um palco flutuante no Rio Douro, no Porto. Cerca de 100 mil pessoas assistiram ao espetáculo nas margens do Porto e de Vila Nova de Gaia, com a presença de artistas. O concerto foi transmitido em direto pelo canal SIC e foi assistido por mais de 1 milhão de pessoas. Alguns meses depois, esse evento venceu a premiação "*European Best Event Awards'11*"<sup>109</sup>, dando à EDP o título de Melhor Empresa Promotora de Eventos. Chamamos atenção para o facto de que esse evento, no principal cartão postal da segunda maior cidade do país, representa o poder e o *status* que a organização tem, estreando a nova marca já com uma posição de destaque entre o público consumidor, os grupos sociais e as elites de poder. Na parte teórica, no subcapítulo *2.3 Imagem de Marca*, indicamos que a imagem da marca organizacional é resultado de experiências vividas pelo indivíduo em conjunto com a comunicação (como a publicidade), o que a mídia divulga e o que consta em discussão no espaço público.

Assim, constatamos que, com grande investimento financeiro, a identidade visual do *rebranding* foi planeada cuidadosamente. Verificamos uma linguagem gráfica nova, e já referimos que as fachadas de prédios, uniformes e embalagens de produtos foram remodelados. Para o nosso atual recorte sobre a publicidade, podemos acrescentar que as artes destinadas para os colaboradores internos passaram a respeitar as novas normas de *design* e de símbolos da nova marca, como o exemplo do anúncio publicitário interno da Figura 22. As artes incentivam a economia de energia e o voluntariado, utilizando as cores e os símbolos gráficos que agora fazem parte do que a marca *é*, da identidade da marca, dos seus valores culturais.

A partir daí, todas as mensagens publicitárias passaram a emplacar o novo logotipo, as linhas e os desenhos vermelhos da nova linguagem gráfica criada. Os exemplos da publicidade institucional da EDP Gás (unidade de negócio que pertence ao Grupo) e a publicidade comercial da EDP Microgeração são ilustrados na Figura 22. Esta última oferece a venda de um serviço,

---

<sup>109</sup> Desde 2006, a *European Best Event Awards* premia eventos e ações de marca de "excelência". Método de seleção e demais informações sobre o júri internacional disponível em «[www.besteventawards.com](http://www.besteventawards.com)».

sem se distanciar dos traços identitários da nova marca e das novas séries de publicidades. Destaca-se a aplicação de símbolos da natureza com estruturas tecnológicas, a representar o ambiente e a “vida” da marca EDP.

**Figura 22 - Publicidades disponíveis na Revista EDP ON e EDP ON Portugal**



Fonte: Revista EDP ON Nov-Dez 2011, páginas 13, 65 (figuras superiores, respetivamente) e Revista EDP ON Portugal Nov-Dez 2011, páginas 2 e 17 (figuras inferiores, respetivamente).

Essa integração de *design*, cores, discursos e formatos é orientada pelo manual de identidade visual da organização, que por sua vez, pretende que o consumidor receba uma imagem gráfica uniforme. Essa lógica visual tem sido seguida por muitas organizações e por agências de comunicação, na espera de que os símbolos manipulados sejam mais facilmente aceitos e reconhecidos pelo público. A publicidade aparece como investimento para divulgação da marca e dos seus valores, sendo que no Manual de Identidade da EDP consta que:

a marca significa muito mais do que um simples desenho que representa uma empresa. Ela é a materialização das experiências positivas de todos os públicos que se relacionam com a empresa, além de expressar os atributos e os valores da organização (Manual de Identidade EDP).

Nove meses depois do grande investimento na campanha publicitária para o *rebranding*, em março de 2012 (período que ainda corresponde à nossa pesquisa empírica), a EDP lançou a campanha institucional “Pela Energia do Amanhã”, protagonizada por filhos de colaboradores da organização em diferentes países. Na campanha de televisão, cinema, rádio, imprensa e *outdoor*, as crianças interagem com os símbolos da identidade visual da marca e expressam elogios ao trabalho dos seus pais na EDP, colocando-os em posição de heróis (ver Figura 23). Segundo a EDP, o objetivo era mostrar seu posicionamento global a partir de uma postura inovadora (discurso oficial do *site*).

**Figura 23 - Publicidade Institucional com crianças**



Fonte: *site* «[www.edp.pt](http://www.edp.pt)». Vídeo "Pela energia do amanhã" disponível em «[www.youtube.com/watch?v=N-SYKdGAQB0](https://www.youtube.com/watch?v=N-SYKdGAQB0)».

Se lembrarmos que a imagem organizacional é uma “representação psicossociológica de determinada realidade institucional” (Rasquilha, 2009: 191) e que alguns dos resultados das análises anteriores, sobre a dinâmica da comunicação organizacional, mostraram um cotidiano organizacional motivador, faz algum sentido encarar essa mensagem que supõe um cenário de entretenimento e de realização com o trabalho, tal como os colaboradores internos são motivados dentro da organização.

Todavia, no âmbito da receção na sociedade, houve reclamações por parte do público que considerou ilegal a utilização de crianças. A publicidade foi denunciada pela Associação Portuguesa de Direito do Consumo (APDC), no enquadramento da lei que afirma que crianças só podem ser figuras centrais de publicidades em que haja relação direta entre eles e o produto oferecido<sup>110</sup>.

Para além de grandes campanhas institucionais, destacamos algumas ações publicitárias paralelas que foram veiculadas no período da nossa análise, no segundo semestre de 2011, conforme a Figura 24:

**Figura 24 – Outras publicidades da EDP**



Fonte: Site EDP «[www.edp.pt/pt/media/noticias/2011/Pages/DowJones11.aspx](http://www.edp.pt/pt/media/noticias/2011/Pages/DowJones11.aspx)»

<sup>110</sup> Fonte: "APDC quer ver suspensa campanha da EDP com crianças" disponível em «[www.meiosePublicidade.pt/2012/04/11/campanha-da-edp-na-mira-da-apdc](http://www.meiosePublicidade.pt/2012/04/11/campanha-da-edp-na-mira-da-apdc)».

Selecionamos a campanha publicitária para divulgar que a EDP foi líder mundial no índice *Dow Jones* Sustentabilidade pelo segundo ano consecutivo, pois esta relaciona-se com o orgulho da marca e com questões de divulgação da política de sustentabilidade. A EDP posiciona-se como uma marca forte para seus *stakeholders* e para os grupos que fazem pressão pela responsabilidade social nas organizações. Vemos que a nova linha gráfica e discursiva é continuada, essas publicidades têm objetivos específicos, mas ainda servem à apresentação dos valores da marca para o público.

Já à publicidade sobre barragens é destacada por envolver um assunto polêmico, que implica uma grande quantidade de obras em lugares onde há natureza e há aldeias antigas que precisam ser deslocadas. Por um lado, as barragens geram infraestrutura para mais produção de energia. Todavia, existem denúncias de que alguns investidores empresariais preocupar-se-iam pouco com a questão ambiental, ao passo que há pesquisas que mostram que a capacidade energética do país pode ser otimizada e haver lucros com a construção desses investimentos. Esse cenário faz com que grupos sociais e políticos se dividam e exerçam influências diversas sobre o assunto.

O discurso da marca EDP, como parte responsável pela implantação de barragens, é defender que as construções seguem regras de responsabilidade ambiental e geram novas possibilidades de trabalho e de acesso à energia. Pelo que campanhas como essas do exemplo acima, com discursos sobre melhor futuro e sustentabilidade, são transmitidas à espera de compartilhar imaginários em harmonia com a natureza e o progresso do país.

Percebe-se que a publicidade aproveita os assuntos em debate na sociedade, de modo que o público já tenha familiaridade com a questão a ser trabalhada. O contrário também acontece, ou seja, a publicidade muitas vezes já introduziu assuntos e forneceu ideias sobre temas para a sociedade, o que remete à ideia de *agenda-setting*, em que a mídia influencia a pauta da agenda do público, e de *contra agendamento*, que concebe que há poder na sociedade em influenciar a mídia para a pauta de discussões cotidianas. Vimos que a EDP está a seguir um modelo de comunicação estratégica e integrada, que atualmente se estimula no meio corporativo e nas agências de comunicação e de publicidade.

Uma vez feita a apresentação gráfica do material publicitário e de outros que o complementam, seguimos para nossa proposta de análise dos significados da mensagem publicitária. Se a marca e a organização têm identidade e personalidade, tal como um ser orgânico, a publicidade tende a fazer transferências de valores no âmbito psicológico. Buscamos, assim, pistas sobre como a publicidade poderia evocar as categorias temáticas da identidade da marca que traçamos no capítulo anterior.

### **7.3 Proposta de análise dos significados**

A publicidade “constrói um mundo possível em que os valores em questão são partilhados, praticados, distribuídos” (Volli, 2003: 91).

Analisar a linguagem publicitária exige precauções como perceber o contexto em que a mensagem surge, para qual público é destinada, e quais expectativas se deseja suscitar. Há diferentes possibilidades de instrumentos de observação, de metodologias e de funções de análise, pelo que vamos nos concentrar no estudo da representação visual, a entender que texto e imagem se complementam e participam juntos da construção da mensagem a transmitir (Joly, 1994).

A mensagem está lá: observemo-la, examinemo-la, compreendamos o que ela suscita em nós, comparemos com outras interpretações; o núcleo residual desta confrontação poderá então ser considerado como uma interpretação razoável e plausível da mensagem, num momento X e nas circunstâncias Y (Joly, 1994: 44).

Nosso objeto de estudo é a representação midiática, publicitada pelos meios de comunicação, criada para aprofundar simpatia com o recetor da mensagem. Dentre as várias teorias que podem ser utilizadas para interpretar a comunicação publicitária, como linhas de pesquisas advindas da Psicologia (com destaque para estrutura da personalidade), da Sociocultura (sobre estilos de vida e de consumo), ou até da Contabilidade (a ver estatísticas de eficácia), referimos no enquadramento teórico (*capítulo 3 Publicidade e subcapítulo 3.4 significados e associações da publicidade*) quadros de compreensão baseados na Semiótica e na

Semiologia<sup>111</sup>. Joly (1994: 75) explica que: “além da mensagem literal ou denotada, evidenciada pela descrição, existe uma mensagem ‘simbólica’ ou conotada, vinculada ao saber preexistente e compartilhado do anunciante e do leitor”. E para Volli (2003), uma das pistas para compreender esse quadro em relação à publicidade, é saber que o discurso publicitário auxilia a impor um valor semiótico.

Propomos, assim, uma abordagem interpretativa que não segue uma única linha de raciocínio, mas sim, ensinamentos pincelados de estudos que questionam a forma como a publicidade cria realidades, conforme a Tabela 25. Esses estudos europeus das últimas décadas têm influência dos autores clássicos que exploramos na revisão da literatura do capítulo de Publicidade.

**Tabela 25 - Proposta de análise dos signos da Publicidade Institucional**

<b>Autor</b>	<b>Âmbito da análise da Publicidade</b>
<b>Joly (1994)</b>	Análise semiológica da imagem publicitária, com base em Barthes e Peponou, sobre elementos plásticos e elementos icônicos/figurativos.
<b>Volli (2003)</b>	Análise semiótica da mensagem publicitária, voltado para sintaxe e semântica do texto publicitário.
<b>Pinho (1996)</b>	Análise sobre as associações que a publicidade confere à marca, com destaque para atributos intangíveis, benefícios ao consumidor, e estilos de vida.
<b>Pereira &amp; Veríssimo (2004)</b>	Argumentos "lógico-emocionais", que agem no plano cognitivo e racional e também na dimensão afetiva; e fornecimento de associações a partir do conjunto de crenças sociais.

Fontes: desenvolvido pela autora.

<sup>111</sup> Utilizaremos alguns direcionamentos semióticos/semiológicos, mas sabemos que esta não é uma análise clássica. Lembramos que a Semiologia estuda como o discurso e a imagem agem, sem insistir em uma visão mecanicista, mas ajudando a validar graus de compreensões de mensagens. Já a Semiótica, destaca-se para além das relações com modelos linguistas, e para a ênfase na teoria dos signos, nos permitindo ultrapassar o âmbito funcional do discurso e da imagem, a considerar o modo de produção de sentidos.



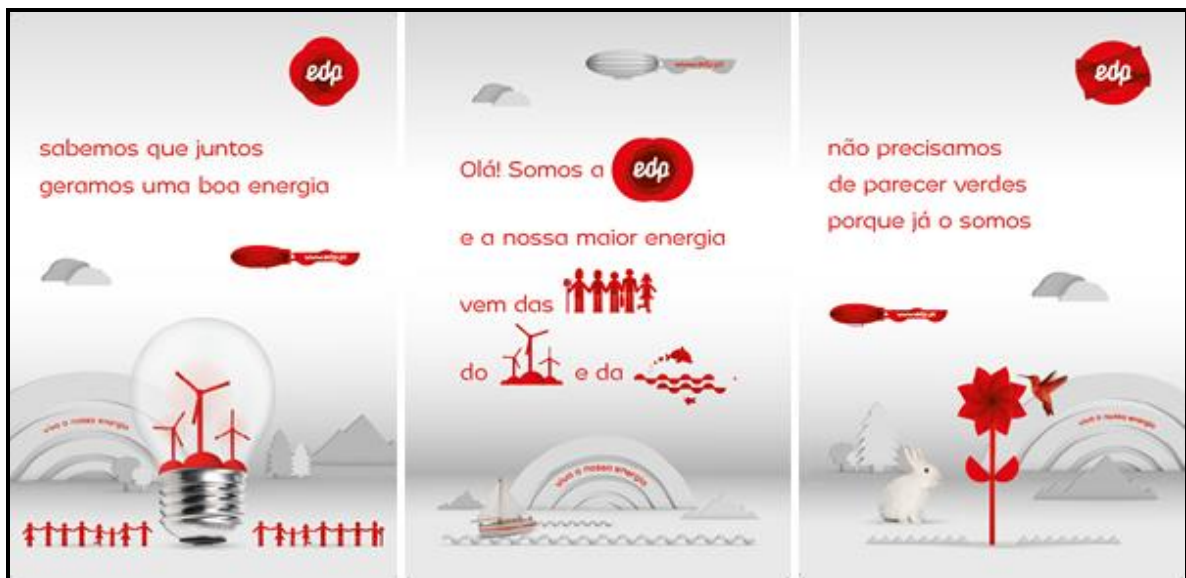
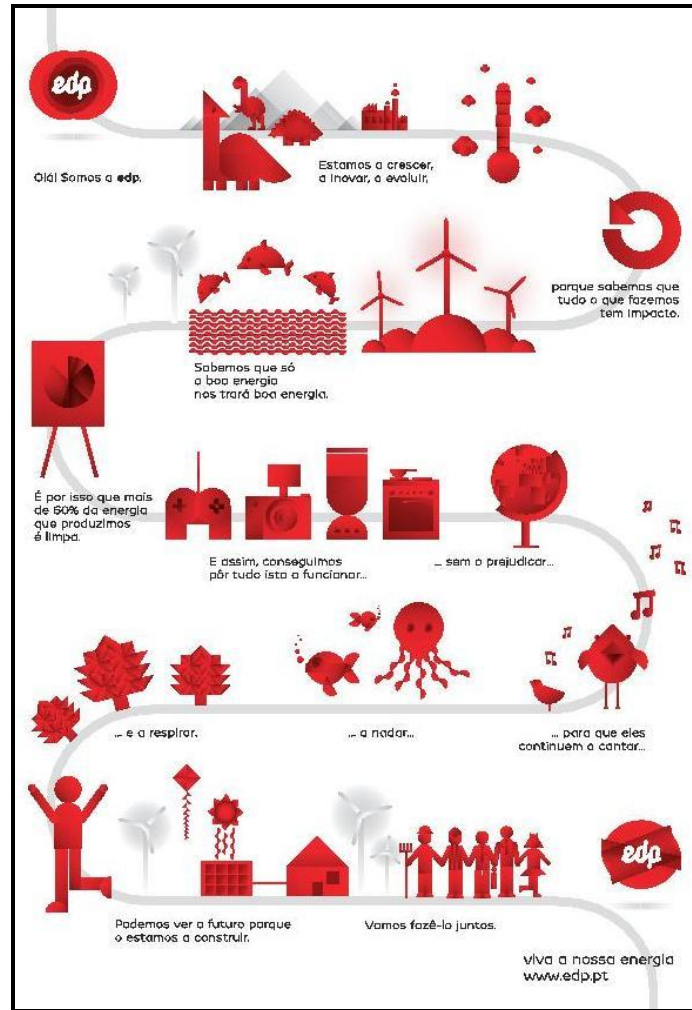
Para aplicar a análise, delimitamos uma amostra, que foi selecionada para “fornecer bons indícios de conhecimento da realidade” (Pardal & Correia, 1995: 35) do objeto estudado. A amostra escolhida é a campanha de publicidade institucional de lançamento da nova identidade visual da marca, de julho de 2011. Já contextualizamos a organização dentro do mercado português e internacional, e expomos o marco do *rebranding* na história da marca organizacional, pelo que consideramos pertinente nos aprofundar sobre este momento.

Fizemos um recorte do universo de peças publicitárias que constituem a campanha e optamos por apresentar as peças veiculadas no meio impresso. Os meios audiovisuais têm vantagens como o movimento e o áudio, mas podemos nos ater aos símbolos gráficos e discursos narrativos que fornecem características identitárias da marca. Assim, a amostra de *posters* que será aqui apresentada é consistente para nossos objetivos e facilita a limitação de tempo e espaço desta fase de análise. Além disso, a multiplicidade de análises que a “imagem fixa” proporciona, faz com que fotografias, pinturas, desenhos, gravuras, litografias, entre outras, não sejam menos contemplativas do que as “imagens animadas”, defende Joly (1994: 15).

A amostra pode ser visualizada na Figura 25:

Figura 25 – Posters 1, 2, 3, 4, 5 e 6 respetivamente





Fonte: Site EDP «<http://www.edp.pt/pt/media/noticias/2011/Pages/RebrandingEDP2vaga.aspx>» Os posters 1, 2 e 3 foram veiculados a partir de 1º de julho de 2011. Os posters 4, 5 e 6 foram veiculados de 16 de setembro de 2011 a 19 de outubro de 2011.

Os textos das amostras foram transcritos, conforme Tabela 26:

**Tabela 26 – Discurso da amostra de publicidade**

*Olá! Somos a EDP. Estamos a crescer, a inovar, a evoluir, porque sabemos que tudo o que fazemos tem impacto. Sabemos que só a boa energia nos trará boa energia. É por isso que mais de 60% da energia que produzimos é limpa. E assim, conseguimos pôr tudo isso a funcionar... sem prejudicar... para que eles continuem a cantar... a nadar... e a respirar. Podemos ver o futuro porque o estamos a construir. Vamos fazê-lo juntos. Viva a nossa energia. [www.edp.pt](http://www.edp.pt)*

*Olá! Somos a «logotipo da EDP» e mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso como o «desenho de aerogeradores simbolizando “ar”» e a «grafismo de mar simbolizando “água”». Podemos «desenho de um olho simbolizando “ver”» o futuro porque o estamos a construir. Vamos fazê-lo «desenho de pessoas simbolizando “juntos”». Viva a nossa energia. Saiba mais em «desenho de uma mão que clica virtualmente» [www.edp.pt](http://www.edp.pt)*

*Olá! Somo a «logotipo da EDP» e a nossa maior energia vem das «desenho de pessoas», do «desenho de aerogeradores simbolizando “ar”» e da «grafismo de mar e peixe simbolizando “água”». Viva a nossa energia.*

*Sabemos que juntos geramos uma boa energia. Viva a nossa energia.*

*Não precisamos de parecer verdes porque já o somos. Viva a nossa energia.*

Fonte: Site EDP «<http://www.edp.pt/pt/media/noticias/2011/Pages/RebrandingEDP2vaga.aspx>».

Aplicaremos a análise a essa amostra de mensagens publicitárias, e assim, apresentaremos o nosso quadro para interpretar a publicidade institucional da EDP.

#### **7.4 Resultados: construções e significações**

Sabemos que os processos de significação da publicidade conduzem a sentidos relacionados com as marcas emissoras por meio de referentes que correspondem a realidades do mundo exterior. Por meio dessa cadeia de associações, Pinho (1996) acredita que a mensagem publicitária ajuda na construção da imagem da marca ao cumprir quatro categorias referentes a percepções e a reações do consumidor perante a marca: 1. conhecimento de marca, 2. qualidade percebida, 3. associações à marca e 4. fidelidade. No caso de uma marca que existe há mais de 35 anos e que lidera o mercado, como é o caso do nosso estudo de caso, a categoria sobre *associações à marca* é o campo que nos fornece mais discussões no âmbito da publicidade institucional.

Uma associação é o que conecta alguma ideia na mente com a marca (Aaker, 1991), e a força da associação é relativa à quantidade e à qualidade das experiências que o público adquire. “As associações contribuem inegavelmente para adicionar valor à marca, tornando-a diferente dos seus concorrentes e estimulando emoções e sentimentos”, assegura Pinho (1996: 99).

Entre os variados tipos de associações que Pinho (1996: 99-133) categoriza, selecionamos três que se aplicam ao nosso estudo: atributos intangíveis, benefícios ao consumidor e estilos de vida. Os atributos intangíveis são fornecidos com ideias de vitalidade da organização, de liderança mercadológica, e de valores que a marca defende perante a sociedade. As associações de benefícios ao consumidor passam por experiências que a marca pode proporcionar ao público, muitas vezes ligadas ao prazer do consumo, ao conforto da prestação do serviço, e a outras necessidades do consumidor, como segurança da família ou sucesso na profissão. Ainda, as associações com estilos de vida focam em formas de estar na sociedade que o público gostaria de alcançar, relacionado também ao *status*.

Numa literal descrição dos anúncios da nossa amostra, diríamos que são peças com grafismos na cor vermelha, a cor que simboliza a EDP, e poucos textos. É um *design* simples, mas com signos compostos para trazer significados a mais para o recetor. Como é o objetivo da publicidade institucional, essas composições fabricadas a partir de imagem e texto transmitem

associações emocionais à identidade da marca, e não têm objetivo comercial direto de venda do produto, e sim, de emitir valores junto à divulgação da marca.

#### **7.4.1 Associações imagéticas**

Para Joly (1994), no domínio da publicidade, a análise da imagem preenche uma função de procura ou de verificação do funcionamento da mensagem, por meio de indicadores implícitos por trás das representações visuais. Um dos métodos de análise, com alguma influência da semiologia, é compreender as presenças e as ausências das imagens: “o simples fato de notar, em publicidade, que determinado argumento é apresentado por um homem (e não por uma mulher) é necessariamente significativo e deve ser interpretado” (Joly, 1994: 53).

Uma constatação interessante sobre a amostra recolhida, no âmbito das presenças/ausências, é o facto de apenas a segunda vaga da campanha apresentar objetos com aspetos na terceira dimensão, numa tentativa de aproximação com o mundo real. Os últimos *posters* da amostra (números 4, 5 e 6) contêm traços de sombra e profundidade que trazem a ideia de realidade. Os signos lâmpada, coelho, beija-flor, e outros relacionados ao conforto do mundo contemporâneo como casa, barco e eletrodomésticos são elementos significativos utilizados para recordar o cotidiano do consumidor.

As nossas imagens publicitárias podem, ainda, ser analisadas seguindo eixos plásticos como formas, cores, composição e textura (Joly, 1994: 102). As *formas* predominantes na amostra são geométricas, como cilindros, cones, esferas. Estão dispostas de forma linear, como um caderno com linhas, como uma linha do tempo, e até como uma moldura na página. A *composição* das formas constrói pessoas, animais, árvores, e outros elementos da natureza, em integração com aerogeradores (geradores elétricos, a partir energia eólica, em forma de cata-vento), lâmpadas, barcos, aviões, símbolos de energia e evolução do homem. Por fim, a *textura* aparece na segunda vaga da campanha, com a já citada introdução de elementos que evocam a terceira dimensão, aquecendo a relação da mensagem com o visualizador, proporcionando sensações visuais.

A cor no tom quente vermelho transmite vivacidade e energia, embora a percepção seja induzida pelos outros signos, pois o vermelho em outras ocasiões poderia se traduzir em associações negativas. Heller (2007) reforça este aspeto: as cores induzem a sentimentos que podem ser contraditórios e seus significados estão sempre atrelados aos contextos e à cultura local.

A cor vermelha tem esta ambiguidade, podendo estar associada, dependendo do contexto, à violência, ao sangue, ao alerta, à negação (como no semáforo), mas também é uma das cores mais vivas, que evocam a paixão (Pastoureau, 1997). Para além da vivacidade que evoca, a cor vermelha simboliza dinamismo, criatividade, atividades lúdicas e experiências apetitosas. Relacionado à publicidade, um documento do Observatório da Publicidade de Portugal confirma que a cor vermelha tem um sentido agressivo, mas também uma perspetiva estimulante, pois atrai o olhar para a mensagem veiculada na mídia (Faísca, 2002: 44).

Entretanto, Heller (2007: 73) contrapõe que o uso do vermelho na publicidade está cada vez mais saturado:

[n]a era do consumo, o vermelho, a cor dos anúncios publicitários, tornou-se o símbolo do bem-estar. Mas veio a fartaça. Assim que aparecem os anúncios na televisão, muitos mudam automaticamente de canal, e as páginas de publicidade dos jornais passam-se rapidamente. (...) A crença na eficácia ilimitada do vermelho na publicidade esquece o seguinte: uma informação impressa a vermelho, opticamente chama mais atenção do que se está impressa a preto, mas como tem aspeto publicitário, não se lê. (...) Os publicitários não gostam de ouvir isso.

Os símbolos icónicos ou figurativos (Barthes, 1987; Joly, 1994) podem ser interpretados por meio de conotações, como a construção de figuras com as formas geométricas, a disposição das pessoas junto à tecnologia e a disposição do *slogan* dentro do arco-íris. Percebemos, por exemplo, que se tentou humanizar a imagem “dura” de condutores de eletricidade, sendo sensibilizados pelos elementos da natureza. Essas interpretações resultam da junção dos elementos plásticos com expectativas do recetor da mensagem, condicionadas pela sua capacidade associativa.

As representações de animais e da natureza do cotidiano, escolhidas para ilustrar os cartazes, evocam ideias, crenças, sentimentos afetivos, símbolos do imaginário coletivo, como explicam Chevalier & Gheerbrant (1982)<sup>112</sup>:

- Aves: são símbolos de almas com liberdade, evocam “a libertação do peso terrestre” (Chevalier & Gheerbrant, 1982: 99);
- Arco-íris: lembra a relação entre o céu, a terra e a água, constitui-se em um momento que emociona pela sua raridade e beleza;
- Avião: levantar voo é uma aspiração espiritual de libertação, voar em segurança foi um sonho do ser humano por centenas de anos;
- Barco: símbolo de travessia, de ousadia, pode ser relacionado com o novo momento da organização, mas também com novos desafios.
- Braços abertos: são o alongamento do espírito, a predisposição a novos tempos, a receção de forças divinas, a vitória de uma luta;
- Casa/prédio: recorda templo, lugar sagrado, sítio de conforto e paz, sentido de refúgio e proteção;
- Coelho: desperta curiosidade, sorte (pé de coelho), fertilidade, agilidade;
- Flor: representa virtude, elegância, harmonia, espiritualidade. Uma única flor em meio a outros traços também simboliza a vitória do bem. Muitas flores lembram um jardim, símbolo de prazer e paraíso;
- Folhas/plantas: simbolizam força, crescimento, poder, “energia solar condensada e manifestada” (Chevalier & Gheerbrant, 1982: 530);
- Lâmpada: é o suporte que emana luz, que é um dos serviços principais da marca. A luz é um dos signos mais provocadores de significados, relaciona-se com espiritualidade, com sucesso, com vida (a mulher dá a luz), com solução (a luz no fim do túnel). A

---

<sup>112</sup> Sabemos que os simbolismos não são universais, cada sociedade constrói suas próprias significações, e por isso, referimos aqui aqueles significados que são credíveis no contexto desta Tese, em um contexto nacional, ou no máximo, ocidental contemporâneo.

iluminação é um dos símbolos da sabedoria e do conhecimento. A imagem, conceito que trabalhamos na parte teórica, só é possível ser visualizada por causa da luz;

- Mar: evoca a dinâmica da vida, o movimento das ondas simboliza realidades transitórias, fases formais e informais, ciclos da vida;
- Nuvem: relaciona-se com sonhos, com imaginação, com criatividade e até com distração (estar nas nuvens);
- Peixe: símbolo da água, representa prosperidade. Ao ser retratado nadando, lembra liberdade. Também recorda alimentação, por causa da atividade pesqueira e por causa da relação religiosa cristã com eucaristia;
- Ponte: é progresso, “que permite passar de uma margem para outra” (Chevalier & Gheerbrant, 1982: 533), pode lembrar a passagem para uma nova fase da marca, como também a necessidade do investimento de infraestrutura urbana para o conforto cotidiano;
- Símbolos de música: representam harmonia, ritmo, descontração, entretenimento, relaxamento.

Vemos que grande parte desses signos evocam o conceito de **liberdade**, mesmo aqueles que não são símbolos na natureza, como avião e barco. Para Jung, aviões substituem animais fabulosos e monstros antigos (Chevalier & Gheerbrant, 1982: 103). A ideia de liberdade, até então, não tinha emergido nos nossos estudos sobre a identidade da marca.

Além disso, sentimos a ausência do signo automóvel, que evocaria a condução libertária da vida. Um provável motivo seria as questões em torno da poluição que o mesmo emite e a queima de recursos (como a gasolina, do processamento de petróleo), discussões em voga contemporaneamente na esfera social.

Os signos plásticos e icônicos, ainda, são complementares entre si (Barthes, 1987), na medida em que formulam realidades entre o emissor e o receptor. “Assim que tomamos consciência de que estas formas, estas cores, esta composição e esta textura são tratadas de



um modo tal, compreendemos melhor a maneira como se joga a circularidade entre o plástico e o icônico”, refere Joly (1994: 67).

Volli (2003) propõe desconstruir as estruturas que organizam as formas sintáticas e os modelos semânticos, para compreender os sistemas de sentidos que a publicidade se apoia para propor sua orientação ideológica e política. No entanto, “não se trata de propor *uma* teoria semiótica da publicidade, mas de oferecer uma caixa de ferramentas semióticas que possam revelar-se úteis para análise” (Volli, 2003: 13).

Então, através dessas possibilidades de investigação, podemos passar do nível da denotação para a conotação, que emerge da relação entre significante e significado. O significante está presente fisicamente na representação visual, enquanto o significado é “a outra coisa diferente da anterior” (Volli, 2003: 84) para qual é conduzida. Sendo que essas “outras coisas” podem ser objetos da realidade (referentes) ou ideias mentais e experiências psíquicas (significados, no seu sentido literal).

Nessa vertente de análise, podemos desenvolver de modo sistemático os tipos de significantes presentes, e apresentar algumas correspondências de significados. Alguns trechos das peças publicitárias proporcionam bons exemplos de mecanismos associativos, e apresentaremos na Tabela 27 conforme sugestão de Joly (1994: 109): a partir dos significantes icônicos para seus significados de primeiro grau e, de seguinte, para as conotações de segundo grau que são possibilitadas.

Tabela 27 - Significantes e significados

<b>Significantes icónicos</b>	<b>Significados de primeiro grau</b>	<b>Conotações de segundo grau</b>
Desenhos geométricos de pessoas	Pessoas de mãos dadas com a eletricidade e a energia no meio.	União do ser humano para progresso tecnológico.
Lâmpada com aerogeradores no cenário da natureza	O resultado da energia fornecida pelo vento é a eletricidade.	Energia limpa é importante, pois possibilita vida integrada à natureza.
Desenhos geométricos em forma de elementos das cidades: casas, torres, postes de luz, com o <i>slogan</i> “viva a nossa energia”	A energia pode ser vivenciada nesses suportes desenhados.	A EDP é responsável pelo conforto em casa e pelas possibilidades de lazer (a ver pelas notas de música).

Fonte: desenvolvido seguindo indicações de Joly (1994)

A mensagem publicitária associa valores aos recetores de várias formas, e a disposição estratégica dos signos promove valorizações utópicas, com sentidos sociais. Outros tipos de valorizações poderiam ser: valorização prática, segundo a utilidade do objeto; valorização lúdica, conforme a capacidade de atrair e divertir o público; ou valorização crítica, por conveniência económica (Vulli, 2003). Nota-se que a valorização utópica adequa-se melhor ao objetivo institucional da publicidade que se está a analisar.

Com a nossa amostra, trabalhamos na dimensão emocional, com o uso de valores no plano social. O contexto no qual o produto (ou no nosso caso, a marca) é apresentado fornece associações em um “conjunto de crenças” (Pereira & Veríssimo, 2004: 56-57) que é verossímil para o processamento de informação do recetor, e que é pertinente com outros significados pré-aceitos socialmente. Tendo visto isto, o discurso da amostra tenta apontar para a crença de que a marca é formada a partir da união de pessoas, permitindo que se liguem entre elas em prol do meio-ambiente. Para Hofstede (1997), a noção de coletivismo revela integração, força, lealdade, democracia.

Assim, o discurso tenta evocar a crença de que a marca é ecológica, sustentável, contribuindo com um mundo melhor e com o progresso. De maneira igual, aposta na crença em um mundo com harmonia entre natureza e tecnologia, em que é possível desfrutar de conforto sem tirar espaço da natureza e dos animais. Esse conjunto de crenças, associado à publicidade,

fornece laços emocionais e sociais, de natureza afetiva (Pereira & Veríssimo, 2004: 61), mas que se presta ao objetivo persuasivo de orientar a posição do consumidor quanto à marca.

#### **7.4.2 Associações textuais**

Os discursos, sobretudo das peças que contêm mais de uma frase, tentam fazer o emissor da mensagem publicitária ser um herói: a empresa produz energia de modo sustentável com a contribuição da união comunitária. O destinatário da mensagem torna-se o “sortudo”: tem direito a conforto com tecnologia em casa, vive em harmonia com os pássaros, peixes e árvore, e ainda contribui para o futuro sustentável.

Mesmo a peça que não tem texto (*poster 2*), não é menos expressiva. Para além de servir para repetição de elementos gráficos que evocam a personalidade da marca na campanha publicitária, o logotipo da EDP ao centro é significativo. Nesse caso, a ilustração da marca funciona como “simulacro do produtor” (Volli, 2003: 126) e possui densidade semântica. O logotipo não foi posto como assinatura, e sim, como estrela principal de tudo que está a volta: que são os símbolos de conforto contemporâneo.

Reconhece-se a dimensão signica do novo logotipo, que já foi melhor detalhada nos capítulos anteriores, a expor seus desdobramentos para as unidades de negócio da EDP, em formas que evocam novas dinâmicas e flexibilidades. Ressaltamos que o *lettering* no meio do logotipo é providencial. Pinho (1996:18) acredita que uma marca com nome descritivo tem poder de comunicação aumentado, pois o público assimila mais rápido.

Ademais, o *slogan* “viva a nossa energia” foi posto em integração com os símbolos do contexto da natureza. Aqui, o *slogan*, como um “núcleo hiperconcentrado de sentido e intenções pragmáticas” (Pinto, 1997: 192) que é, ganha maior destaque visual. O leitor é convidado a participar desse mundo, e a vivenciar essa energia (que é a proposta literal escrita). O *slogan* favorece o serviço que a EDP fornece, energia elétrica, e leva a cadeias conotativas sobre outro tipo de energia, no plano do vigor pessoal, da sinergia, da disposição humana.

As mensagens persuasivas e emotivas usam mecanismos que estimulam pensamentos racionais e afetivos, numa articulação de convencimento. “O eixo central da publicidade é deste modo o consumidor, uma vez que o determinante desde processo são as imagens que ele cria na sua mente e lhe marcam seu mapa conceptual”, sustentam Pereira & Veríssimo (2004: 35).

Destacamos a persuasão contida nesses discursos publicitários, como um processo comunicacional que envia propostas para o recetor da mensagem e espera que este assuma a oferta de comportamento em relação à marca. Além disso, verificamos o uso de afirmações categóricas, como "tudo o que fazemos tem impacto"; "só a boa energia nos trará boa energia"; "já o somos [verdes]", figurando como se fossem verdades absolutas.

É possível perceber o caráter persuasivo e sedutor das mensagens publicitárias, pois os discursos têm “argumentos lógico-emocionais”, que dão sentido racional e promovem ligações de proximidade (Pereira & Veríssimo, 2004: 52). Para ajudar a estruturar essas mensagens, há estilos expressivos, que dão força e enquadramento aos argumentos. Muitos argumentos lógicos podem ser encontrados em publicidades comerciais, que apresentam os atributos do produto, explicam seu acesso e funcionamento, e fazem comparações de desempenho. Esses conteúdos são estruturados no plano cognitivo e racional, uma vez que são argumentos relacionados a características objetivas.

Ao ler os pequenos textos das peças publicitárias, vemos verbos conjugados na primeira pessoa do plural, não só porque a empresa admite ser um grupo de pessoas, mas porque quer tornar o leitor também parte de um sentimento coletivo: "sabemos que juntos geramos uma boa energia".

Ao afirmar que "não precisamos de parecer verdes porque já o somos", a EDP se coloca em posição diferencial em relação a outras organizações, simulando uma comparação. Volli (2003: 51) acredita, com base em Saussure, em um valor opositivo de sentido no contexto semiótico da mensagem publicitária. Desse modo, apesar dos discursos publicitários acrescentarem sentidos à marca emissora, também opõem marcas semelhantes, instituindo diferenças, construindo posições, esclarecendo diferenciais. Desse modo, a publicidade pode esclarecer e conduzir canais de diferenciações para o público, em dias em que as ofertas e os investimentos são similares entre as empresas.

### **7.4.3 Associações acumulativas entre texto e imagem**

Em uma arte publicitária generalista, em que há a imagem e o texto separados, já se presume que o consumidor vai colaborar com a sua interpretação, preenchendo associações que resultam dos seus conhecimentos prévios. No caso da nossa amostra, essa “função colaborativa” (Volli, 2003: 78) é ampliada pelo facto de o leitor ter que parar a leitura linear do texto para interpretar o signo que consta no meio da frase. A “brincadeira” de substituir desenhos por palavras tem objetivo de intrigar o leitor e convidá-lo a decodificar o texto. Uma vez feita essa interpretação do texto, o recetor torna-se um cúmplice do que lê.

O texto também recorre à cumplicidade entre o emissor e o recetor ao nível conotativo da mensagem, como com a imagem de pessoas de mãos dadas, e com os discursos sobre construção de futuro “juntos”. Nossa amostra de peças têm dessas especificidades que levam a associações acumulativas. Pinto (1997: 192) postula que:

Identificar os cruzamentos intertextuais e outros exercícios lúdicos e decodificar a mensagem é não só um feito gratificante para o sujeito recetor, mas também uma forma de este emitir sinais de identidade e coesão social. Já para o próprio emissor e o seu discurso, estas técnicas permitem a construção intradiscursiva de uma imagem valorizada, não só pelo saber cultural que demonstra, como até pelo próprio virtuosismo e criatividade (Pinto, 1997: 192).

O carácter lúdico da campanha é incentivado por símbolos do universo infantil, com desenhos gráficos simples e com trechos do texto que semanticamente podem ser associados à infância: "estamos a crescer, a inovar, a evoluir"; "podemos ver o futuro porque o estamos a construir". Mesmo a fonte tipográfica do novo logotipo da marca remete à caligrafia da escrita manual que se aprende nos primeiros anos escolares. A preocupação com o futuro aparece como uma constante no discurso publicitário da EDP, o que pode justificar a presença desse aspeto primário e infantil na campanha.

A integração de palavras e imagens nas frases faz com que os desenhos tenham função de substituir palavras, assim, pressupõe-se significados estereotipados para aquelas imagens. No primeiro exemplo que segue (Figura 26 e Tabela 28), a figura da energia eólica significa “ar” e desenho do mar significa “água”.

Figura 26 – Detalhes da mostra de publicidade



Fonte: site EDP «www.edp.pt»

Tabela 28 - significados de primeiro e de segundo grau

Significantes icónicos	Significados de primeiro grau	Conotações de segundo grau
Figuras geométricas no formato de pessoas	Pessoas diferentes de mãos dadas	“pessoas unidas”
Figuras de aerogeradores	Aerogeradores são movidos pelo vento/ar	“ar”
Figura de peixes e de ondas	Peixes e ondas compõe os mares e oceanos	“água”

Texto “não precisamos de parecer verdes porque já o somos”	+	Desenhos de símbolos da natureza na cor vermelha da EDP	=	A EDP advém da natureza.
--	---	---	---	--------------------------

Fonte: desenvolvido pela autora

Mesmo no caso da amostra em que a frase não tem palavras substituídas por figuras, percebe-se uma transferência de significados entre texto e figuras. Ou seja, o discurso transfere significados e complementa o desenho (em um caso recíproco, também é complementado).

Ainda podemos recorrer a Barthes (1987), que define como função de ligação essa sintonia entre imagem e discurso, em que há uma corrente de sentido, direcionando o sentido da informação. Joly (1994: 118) reforça que “a interpretação destes diferentes tipos de signos joga com o saber cultural e sociocultural do espectador, a quem é exigido grande trabalho de associações mentais”.

Vimos que algumas indicações semióticas aplicada à publicidade ajudam a revelar o que é prometido e as circunstâncias e as características do que é dito (Volli, 2003), permitindo estudar a mensagem a partir das suas significações, não apenas por meio de presenças estéticas. Se nos aventurarmos mais um pouco dentro dessa linha teórica, podemos fazer uma relação semiótica em três níveis de interpretação. Por exemplo, um signo denotativo é composto por um significante (como grafismos) que gera um significado número 1 (um objeto). Para entender o nível do signo conotativo, é preciso compreender o signo conotativo de antes como um significante número 2, que por sua vez, proporciona um significado número 2 (um valor). Por fim, para perceber o nível do signo publicitário, entende-se o signo conotativo recém interpretado como o significante número 3, que gera um significado número 3 para a marca (Volli, 2003: 89).

Trocando por miúdos, e aplicando esta análise à nossa publicidade: as formas geométricas são signos denotativos e são significantes que geram o significado de pessoas, animais e infraestruturas de energia. Passando para o nível do signo conotativo, os animais, as plantas, as pessoas de mãos dadas, os prédios e os aerogeradores (significantes) conduzem ao significado da natureza, da energia limpa, da renovação da força, da união pelo futuro. Por fim, essa cadeia de valores é relacionada à marca EDP. O recetor da mensagem que aceita esse jogo sedutor e orienta-se a favor da marca, aceita a ideia de que ele (representado pelas pessoas) está em harmonia com a natureza e com os símbolos de infraestrutura no desenvolvimento de uma energia que gera conforto e seja sustentável.

Assim, o caminho possível a desdobrar seria:

O emissor põe em prática uma comunicação fortemente expressiva, expondo as suas características como valores; propõe ao destinatário uma mensagem afim a tais valores, que se caracteriza por uma forte visibilidade. O conteúdo de tal mensagem é uma narração, que constrói um mundo possível em que os valores em questão são partilhados, praticados, distribuídos. Ao destinatário é proposto assimilar-se neles, num sentido que se aproxima a um “entrar para o grupo”. (...) O gesto é mágico, não causal: não se deve defender que a compra deste ou daquele

*whisky* provoque a riqueza; mas, simplesmente, são os ricos que o bebem. Basta acreditar: o efeito placebo torna-nos efetivamente mais felizes. Só os desmancha-prazeres é que não percebem isso (Volli, 2003: 91-92).

## **7.5 Outras associações e considerações finais**

O tema que mais emerge das peças publicitárias analisadas é o ambiente, e tal como já citamos no subcapítulo anterior com um exemplo de publicidade sobre barragens, as questões ambientais evocam o caráter de responsabilidade social do emissor e incitam a preocupação do público com a sua qualidade de vida. A pressão de instituições de regulação e da Comissão Europeia pela discussão sobre sustentabilidade fazem emergir o tema para a esfera pública e para a mídia, tornando esta uma questão atual.

Percebemos que o discurso da amostra publicitária antecipou essa discussão, a partir de uma estratégia que pode ser uma defesa prévia ou uma resposta a críticas sobre a conduta ambiental. O mesmo acontece com o discurso “não precisamos de parecer verdes porque já o somos”. O tema abordado prevê uma questão importante para o público, e já se posiciona envolvida com o seu bem-estar social.

Essas publicidades, em que são projetadas realidades harmônicas e tenta-se fazer proximidades entre os personagens e o recetor, têm objetivos hedonistas. Quem se coloca no lugar do personagem da publicidade gosta da ideia de viver naquela realidade perfeita. “O prazer é uma dimensão reativa importantíssima, porque nos é inevitável gostarmos daquilo que nos deleita”, sustenta Pinto (1997: 191).

O anúncio publicitário “figurativiza” o destinatário (Volli, 2003: 101), através da representação de um personagem satisfeito com o cenário e com o produto. No caso dos nossos personagens, que não têm características pessoais detalhadas (como rosto), torna-se importante o sistema de relações estimulado, por meio da união de amigos (estão de mãos dadas) e pela infraestrutura que tem ao seu dispor (conforto da casa, do centro de lazer, dos transportes).

Podemos interpretar que os objetos escolhidos para os grafismos são personagens que no imaginário social revelam a ideia de liberdade: pássaro, peixe no mar, barco na água.



Medeiros (2004: 75) afirma que a publicidade “funciona como uma ficção narrativa que utiliza personagens, cenários e encenações para envolver o consumidor e seduzi-lo”. Os personagens e cenários são modelos de identificação, refletem o que já existe na sociedade, mas são o protótipo do que o consumidor quer ser ou onde quer estar.

Em uma conclusão prévia, podemos dizer que a marca EDP exprime sua identidade comunicativa na publicidade institucional analisada, e que é isso que se espera do processo publicitário, que ajude no processo de afirmação da marca organizacional, para que alcance uma densidade semântica. Este processo nos parece importante para a EDP enquanto marca em expansão no mercado, pois sua imagem passou por alguns problemas de rejeição e distanciamento com o público<sup>113</sup>.

No entanto, a publicidade sozinha não faz milagre. É imprescindível que a organização empregue seus valores identitários em todos os bens e serviços que presta, de modo que haja continuidade na imagem da marca. Recorda-se que a identidade organizacional “diferencia a empresa de modo positivo e memorável, projetando assim uma personalidade única e posicionando adequadamente a companhia no mercado” (Pinho, 1996: 29).

As cadeias de valorização foram construídas assim, signo após signo, evocando dimensões de interpretações nos recetores, por meio de apropriações de usos cotidianos. Verificamos algumas estratégias discursivas e imagéticas que são utilizadas para evocar valores identitários na comunicação publicitária. Vimos que o sistema de valores enaltecido por essa amostra de publicidade impressa corresponde a algumas das categorias temáticas que elegemos no capítulo anterior, conforme a Tabela 29:

---

<sup>113</sup> Citados pela EDP no *Capítulo 5 – Apresentação da marca e do contexto organizacional*.

**Tabela 29 - categorias temáticas e significantes**

<b>Categorias temáticas do prisma de identidade da marca (Capítulo 7)</b>	<b>Significantes icônicos referentes</b>
Dinamismo e inovação	Linhas flexíveis, <i>design</i> moderno
Tecnologia e segurança	Arquiteturas complexas para energia
Humanização	Personagens unidos, integração de animais e natureza
Nacionalismo	Cor vermelha e <i>slogan</i> “nossa energia”
Sustentabilidade	Energia que vem do ar e da água, discursos: “energia limpa”, “juntos geramos uma boa causa”.

Fonte: desenvolvido pela autora

Assim, vimos que as categorias dinamismo e inovação, tecnologia e segurança, humanização, nacionalismo e sustentabilidade puderam ser percebidas, do resultado do diagnóstico da identidade para a análise da publicidade, algumas em menor grau, outras em graus maiores. Entretanto, emergiu outra característica que não havia sido levantada a partir das fontes internas no capítulo passado: o conceito de liberdade. Isso atesta que apesar do processo publicitário ser influenciado pela identidade interna, também pode recriar características que, se forem reforçadas ao longo do tempo, farão parte do que a organização acredita ser.

Percebemos que a organização dos símbolos, de forma estratégica, integrando imagem e texto, produz efeitos interpretativos que ajudam a associar valores à marca anunciante. No nosso caso, a construção de significados se deu pela interação de diferentes signos denotativos e conotativos entre a natureza, o homem, a tecnologia e a marca.

Volli (2003:30) afirma que "a ação publicitária pede sempre qualquer coisa ao leitor, apresenta por ele um custo de uma ação, de uma mudança de atitude cognitiva ou sentimental". Com essa ideia, partimos para a quarta fase de análise, em busca de resultados sobre como seria a percepção, o lado da audiência. Ou seja, falta-nos saber como o público recebe essa publicidade, público esse condicionado pela herança cultural da marca, pelo preço da fatura do serviço no final do mês, mas também pelos eventos midiáticos imponentes, pelos patrocínios e eventos de entretenimento e pela política de sustentabilidade da organização.

## **CAPÍTULO 8 - FASE DE ANÁLISE 4:**

### **RECEÇÃO DA PUBLICIDADE**

- 8.1 Técnicas e métodos no âmbito da Teoria do Núcleo Central e da Representação Social
- 8.2 Proposta de estudo de recepção: base, objetivos e limitações
- 8.3 Aplicação do método para estudo da recepção da imagem
- 8.4 Apresentação de resultados
  - 8.4.1 Resultados no Quadro de Quatro Casas
  - 8.4.2 Resultados com evocações menos frequentes
  - 8.4.3 Resultados da análise de semelhanças
- 8.5 Discussão final de resultados

A imagem é um conceito de recepção. Os estudos de imagem incidem sobre a maneira como determinados públicos imaginam um produto, uma marca, um homem político, uma empresa, um país (Kapferer, 1994: 33).

Nos capítulos anteriores, propomo-nos a compor quadros de compreensão sobre a dinâmica organizacional, as características da identidade da marca e as estratégias de discurso e imagem publicitária institucional, a partir do estudo de caso da marca EDP. Passar para o âmbito da audiência, da recepção, dos efeitos, é um passo desafiante que ajudará a completar nosso quadro investigado e nos proporcionará resultados inéditos, para além do nosso alcance pessoal reflexivo.

Exploramos no capítulo teórico sobre a imagem que esta seria o resultado da percepção do público, alimentada por variadas fontes e organizada na memória a partir de uma rede de significados pessoal (Reynolds & Gutman, 1984; Dobni & Zinkhan, 1990; Stern *et al.*, 2001). Essas fontes podem ser discursos institucionais, imagens persuasivas ou experiências relacionadas com a marca. Em uma dimensão recriadora, podem ser construções abstratas de significados dentro da mente do público. Estabelecemos, pois, que a imagem da marca é um conjunto de ideias, formada variante fontes de informações e expectativas com a marca. Como reforçam Milan *et al.* (2005):

O conceito de imagem congrega ideias, sentimentos, emoções, atitudes, constructos mentais, entendimentos ou expectativas como seus elementos formadores, sendo que a localização da imagem está tanto no mundo externo (influências socioculturais e estímulos) quanto no mundo interno (capacidade cognitiva e emocional do indivíduo). Consequentemente, pode-se pressupor que a imagem é um conjunto de representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto armazenado na memória de forma holística (Milan *et al.*, 2005: 63).

Tendo isso em consideração, relembremos que os estudos sobre imagem concebem a existência da imagem projetada, que a organização pretende que o público compreenda, baseada na sua identidade, e a imagem percebida, resultado de informações, sentimentos, percepções, enfim, dessas experiências do público com a organização. Queremos conferir o alinhamento (ou a falta de) entre a imagem projetada da marca (discutida no capítulo 6) e a imagem percebida pelos recetores da publicidade.

Temos como pressupostos que uma imagem não é estática, mas sim dinâmica, e cada indivíduo a percebe de modo único. Entretanto, o conjunto de percepções que o público tem sobre determinado tema pode nos fornecer resultados interessantes relacionados com o senso comum estabelecido. Os indivíduos constroem sentidos “tendo que se confrontar tanto com os sentidos hegemônicos pré-existentes, quanto com aqueles produzidos pelos demais indivíduos e grupos com os quais interage” (Andrade *et al.*, 2007: 126).

Existem variadas perspectivas teóricas e interdisciplinares para continuarmos a refletir sobre essa ideia. No subcapítulo 2.3.2 *Pesquisa de Imagem de Marca*, expomos tipos de pesquisas de imagens. A perspectiva do marketing, por exemplo, enfatiza as convicções e as impressões do indivíduo ou do grupo sobre um produto ou serviço, e aponta para investigações que medem níveis de satisfação e de expectativas. Destacamos aqui a perspectiva psicossociológica, que se relaciona com construções ideológicas construídas socialmente, e investiga como os significados seriam apreendidos, ordenados e compartilhados. Desde o começo, compreendemos a marca como um universo simbólico com natureza social e psicológica, então, é pertinente seguirmos este caminho.

Destacamos na revisão da literatura a Teoria das Representações Sociais (Moscovici, 2003), que trabalha com construções simbólicas que grupos sociais relacionam a objetos de interesse coletivo. Como reforçam Schuch *et al.* (2008: 4886):

As representações sociais são construções do senso comum, ou seja, elaborações dos diferentes grupos sociais sobre conhecimentos científicos relacionados a objetos de interesse coletivo. As informações sobre esses objetos circulam na sociedade por meio das interações sociais, e do trabalho de divulgação efetuado pela mídia, sendo filtradas pelas pessoas com base em suas experiências de vida. Nesse processo, elas vão sendo impregnadas pelas ideologias e adquirindo valores que determinam as atitudes e os comportamentos das pessoas em relação ao objeto de representação.

No âmbito da imagem de marca e da publicidade como representações sociais, propomo-nos a explorar a teoria do Núcleo Central e Sistema Periférico (Abric, 1993), que aponta como se organizam significados sociais no núcleo da memória humana, com características estáveis e resistentes à mudança de ideias. A periferia deste núcleo faz a conexão entre a representação criada e as variações do ambiente, com alguma flexibilidade. Sugerimos esta abordagem porque explica o campo simbólico através de um sistema sociocognitivo, o que se tem revelado útil ao aprofundamento do entendimento deste processo.

### **8.1 Técnicas e métodos no âmbito da Teoria do Núcleo Central e da Representação Social**

A opção pela Teoria do Núcleo Central para compreender como as imagens estariam organizadas na mente do público nos faz enveredar por uma dimensão cognitiva estrutural e representacional. Segundo esta perspectiva oriunda de estudos franceses, a imagem de um objeto seria organizada na nossa mente pelo Núcleo Central, que fornece representação aos significados de imagens mentais, e pelo Sistema Periférico, composto por elementos flexíveis às práticas sociais. Assim, o Núcleo Central possui elementos privilegiados e estáveis da memória coletiva; enquanto o Sistema Periférico, agindo em torno do Sistema Central, agregaria elementos intermediários e periféricos que fornecem significados adaptáveis aos contextos vivenciados e às mudanças cotidianas (Abric, 1984, 1993; Sá, 1996).

Para aplicarmos empiricamente a teoria do Núcleo Central e Periferia, apoiamo-nos em uma técnica chamada Associação Livre (Abric, 2003)<sup>114</sup>, que tenta apreender as projeções

---

<sup>114</sup> Abric (1984, 1993, 2003), pesquisador francês de *Aix-en-Provence*, seguiu estudos de Moscovici sobre percepção social.

mentais dos indivíduos de maneira espontânea, a partir de perguntas com associação de palavras<sup>115</sup>. Apesar de ter origem nos estudos da Psicologia Clínica, investigadores de outras áreas multidisciplinares têm se apoiado nas suas técnicas para apreender projeções mentais de modo espontâneo e para alcançar grupos semânticos ligados a determinados temas. Como reforçam Oliveira *et al.* (2005: 575): “metodologicamente, a técnica de evocação livre tem por objetivo apreender a percepção da realidade de um grupo social a partir de uma composição semântica preexistente”.

Utilizaremos a técnica da Associação Livre, em que se estimulam respostas ao público a partir de um *termo indutor*, de modo a que se registem as manifestações livres de ideias suscitadas a partir de um estímulo (Sá, 1996). O termo indutor pode ser uma palavra verbalmente pronunciada, como o nome de uma marca; ou visualmente exposta como a imagem publicitária, e pede-se ao inquirido que expresse as primeiras palavras que lhe venham à mente.

Uma das possibilidades de análise é categorizar esses resultados segundo uma ordem de frequência e uma ordem de evocação. As respostas que relatarem o maior número de repetição e proximidade com o termo indutor seriam os prováveis elementos do núcleo central da representação (Abric, 1984; Sá, 1996; Vergès, 2005; Pereira, 2005). Sempre referimos os “prováveis” elementos, pois precisaríamos de um método de validação e uma amostra ampliada para compor um núcleo absolutamente estável de uma representação social.

Para tratar as informações recolhidas desta maneira, utilizamos um *software* específico, chamado *Evocation*<sup>116</sup> (*Ensemble de Programmes L'Analyse des Évocations*), na sua versão 2005, desenvolvido por Vergès (1992) e sua equipa para identificar as ideias evocadas que estariam mais relacionadas ao Núcleo Central e ao Sistema Periférico (Abric, 1984).

A partir da técnica que envolve os cálculos sobre a ordem média e a frequência das evocações, o *software Evocation* reorganiza os dados segundo quatro quadrantes, em um estudo lexicográfico, seguindo critérios que seriam mais ou menos significativos no campo

---

<sup>115</sup> Existem outras técnicas para recolha de dados qualitativos relacionadas a representações sociais, para além da técnica da Associação Livre, como por exemplo, a Rede Associativa (de Rosa, 2005).

<sup>116</sup> Os *softwares* para tratamento de dados foram gentilmente cedidos por Pereira (1994, 1997, 2001, 2005).

representacional (Vergès,1992; Sá, 1996; Oliveira *et al.*, 2005). Estes resultados organizam o chamado Quadro de Quatro Casas, associando os diferentes graus de proximidade das evocações ao termo indutor e às suas frequências. O Quadro de Quatro Casas, que permite a visualização da estrutura da representação social, é explicado na Tabela 30:

**Tabela 30- Casa dos quatro quadrantes**

<b>Núcleo Central</b>	<b>Periferia primeira/próxima</b>
O primeiro quadrante anuncia resultados mais frequentes e rapidamente evocados (ordem de evocação mais baixa - mais perto do primeiro lugar), e portanto, estariam intimamente ligados ao Núcleo Central e seriam os elementos centrais da representação.	O segundo quadrante traz resultados com alta frequência, e menos rapidamente evocados (ordem de evocação mais alta - mais longe do primeiro lugar), que constroem a Primeira Periferia, ou a Periferia Próxima.
<b>Zona Intermediária/de contraste</b>	<b>Periferia segunda/distante</b>
Os resultados com menor frequência, mas com ordem de evocação rápida (ordem de evocação mais baixa - mais perto do primeiro lugar), fariam parte de uma zona de contraste.	A periferia distante, ou segunda periferia, é constituída pelos resultados menos frequentes e menos rapidamente evocados (ordem de evocação mais alta - mais longe do primeiro lugar).

Fonte: adaptado de Abric (2003)

No Núcleo Central, há os elementos normativos, associados ao sistema de valores individuais e que influenciam na tomada de decisão perante o objeto. Mas também nesse núcleo tem espaço os elementos funcionais, com relação à descrição e à utilidade do objeto nas práticas cotidianas do indivíduo, formando condutas relativas (Abric, 2003).

Outro nível de estudo no campo das representações se dá pela organização das respostas em categorias de base prototípica, para posterior construção de uma matriz de semelhança (Pereira, 2005: 33-34). Desse modo, é possível ver um mapa cognitivo e conferir as ligações entre as categorias desenvolvidas. Uma das relações de semelhança possíveis constitui uma “árvore máxima” gráfica. Este tipo de análise de semelhanças é possível utilizando os resultados consequentes da análise no *Evocation* para os programas *Similitude* (desenvolvido por Barby & Scano *apud* Pereira, 2005) e *Avril* (Zeliger, 1997 *apud* Pereira, 2005).

O resultado semântico do campo representacional permite elencar resultados que forneçam pistas para um imaginário compartilhado sobre um determinado objeto. Tornou-se importante fazer essa explicação à metodologia adotada nesta fase de análise, para construir o alicerce da nossa proposta ao estudo da recepção.

## **8.2 Proposta de estudo de recepção: base, objetivos e limitações**

A nossa proposta para esta análise segue a linha de outras investigações recentes que utilizaram a Teoria das Representações Sociais e do Núcleo Central e Periferia para compreender imagens percebidas pelo público. Estes estudos baseiam-se, principalmente, em pesquisas qualitativas e quantitativas que permitem que as pessoas respondam livremente dentro dos seus parâmetros associativos mentais, com objetivo de compreender o universo representativo de indivíduos e de grupos sociais.

Em Portugal, destacamos o estudo publicado sobre a marca *Benetton*, que foi aplicado em jovens de escolas secundárias e teve como resultados representações como: África, cores, culturas e doenças (Pereira, 2005: 40-44). Pereira (1994, 1999) publicou, ainda, estudos sobre representação social com aplicação destas técnicas, a partir da Dissertação de Mestrado “A Representação Social do Leite” e da Tese de Doutoramento “A Representação Social do Empresário: Factores de criação de empresas”, entre outras investigações.

No âmbito europeu, destacamos Vergès (1992, 2005a, 2005b), com variadas publicações envolvendo a Teoria do Núcleo Central, e de Rosa (2005), com investigações publicadas a partir da técnica de associação livre. Como exemplo de resultados, Vergès (2005b) estudou a representação social do “dinheiro” a partir de livres evocações e descobriu que, entre uma amostra de franceses, as ideias de trabalho, qualidade de vida, bem-estar, felicidade e conforto estariam relacionadas ao núcleo central do indutor. A proposta elaborada por de Rosa (2005) é uma abordagem pluri-metodológica, em que a Teoria do Núcleo Central é somada a outras teorias, e os resultados são analisados em diferentes níveis para a formação de uma rede



associativa relacionada à representação social<sup>117</sup>, como estudos sobre a representação social em relação à Publicidade da marca Benetton (de Rosa, 1998), em relação à organização I.N.P.S. - estatal italiana para serviços sociais (de Rosa, 2000), em relação a marcas de moda de luxo na França e na Itália (de Rosa & Gerard, 2001).

Nos estudos sobre marcas, há investigações em algumas universidades brasileiras que utilizam métodos e técnicas similares. Schuler (2000), com sua proposta de Método de Configuração da Imagem Organizacional, sugere uma fase qualitativa, para levantar os atributos do núcleo central e periferia; e uma segunda fase quantitativa, para medir a importância e a satisfação do público com a organização. A Técnica de Configuração de Imagem de Produtos (TCIP) foi desenvolvida a partir do Método de Configuração da Imagem Organizacional, divulgada por de Toni (2005) e seguida por outros estudos (de Toni & Schuler, 2003, 2007; Millan *et al.*, 2005, de Toni, 2009). A TCIP classifica os resultados evocados em categorias funcionais, emocionais, cognitivas e simbólicas, sendo uma técnica pluri-metodológica<sup>118</sup>. Outros estudos acadêmicos que utilizaram o mesmo método no âmbito dos estudos organizacionais foram: Sampaio (1999), Caieron (2000), Chala (2000), Costa (2003).

Utilizaremos a Teoria do Núcleo Central e Periferia para ajudar a compor o universo simbólico da marca e da publicidade, um universo no qual se expressam as práticas sociais. Temos como missão, então, elaborar um campo representacional de percepções sobre a marca que estudamos e as suas mensagens publicitária. No entanto, segundo Vergés (2005), a constituição de uma ideia a partir dos elementos centrais e periféricos permite resultados preliminares, ou seja, é “um início de organização de representação social” (2005: 215). Para uma definição exata da realidade da imagem da marca, seria necessário construir mais redes semânticas e relacionar causalidades, implicações, consequências de contextos culturais diferentes. Assim, temos consciência que retratamos uma parte da realidade.

Além disso, para que a definição de representação social se tornasse completa, seria preciso aprofundar as técnicas sobre os conceitos de ancoragem e objetivação, dois processos

---

<sup>117</sup> Além dos programas *Evocation* e *Similitude* já citados, a autora utiliza *ALCESTE*, *Spad-T* e *DiscAn* para múltiplos níveis de análise.

<sup>118</sup> Os resultados são tratados e validados utilizando um conjunto de métodos, com destaque para o tratamento de dados no programa *Evocation*, para análise da similaridade e análise implicativa dos atributos através do *software* CHIC (*Classification Hiérarchique, Implicative et Cohésitive*); e para o *software* ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*).

que geram representações sociais (Moscovici, 2003: 60-78), como indicamos no capítulo do referencial teórico. Ainda assim, a teoria das representações sociais nos é pertinente na medida em que tenta explicar “como e por que as pessoas partilham conhecimentos” (Moscovici, 2003: 8), e assim, chegaríamos próximo ao nosso objetivo particular de fornecer pistas sobre a recepção de uma imagem de marca junto ao seu público.

Também é preciso considerar que as respostas que o público concede são versões da realidade de cada pessoa, resultados de “particularizações” e “generalizações” (Moscovici, 2003: 64), pois:

Algumas vezes, uma opinião já feita vem imediatamente à mente e nós tentamos descobrir a informação, ou o “particular” que se ajuste a ela; outras vezes, nós temos determinado particular em mente e tentamos conseguir uma imagem precisa dele. Generalizando, nós reduzimos as distâncias” (Moscovici, 2003: 64-65).

Por fim, ratificamos que não se trata de definir uma representação social estática e definitiva sobre o objeto, uma vez que só seria possível com mais recursos e validações de técnicas, mas se trata de coletar indícios e usar uma sistematização baseada na Teoria da Representação Social, de modo a oferecer uma versão da realidade existente na sociedade.

### **8.3 Aplicação do método para estudo da recepção da imagem**

Apoiando-se nestas teorias e técnicas de investigação social empírica, elaboramos uma problemática para esta fase de análise, que também é importante para o desenvolvimento do questionário: que significados são evocados pela marca e pela publicidade da marca? Como os resultados endógenos à organização apontaram para valores simbólicos fortes, sugerimos como hipótese que o resultado ao nível da recepção evoque também crenças afetivas e, ainda, crenças consequentes do histórico cultural e tradicional da marca.

Além disso, não gostávamos de perder o fio condutor desta pesquisa: verificar se os elementos relacionados à identidade da marca conferem com os elementos percebidos pelo

público. Neste contexto, podemos questionar como a publicidade auxiliaria na transmissão de valores da identidade (dentro) para a imagem (fora) da organização.

Tendo como objetivo conhecer os conteúdos representacionais relacionados à marca e entender como a publicidade ajudaria nesse processo, elaboramos um inquérito que segue a linha metodológica da Teoria do Núcleo Central e Elementos Periféricos (Abric, 2003), com ajuda de Pereira (2001, 2005). Desenvolvemos duas perguntas principais, com objetivo de identificar os elementos centrais e periféricos relacionados à imagem da marca EDP<sup>119</sup>. Questionamos:

- 1 - O que significa a marca EDP - Energias de Portugal para si?
- 2 - Quais palavras ou significados lhe surgem quando vê a publicidade seguinte?

Figura: Publicidades EDP no inquérito



Fonte: *site* EDP – Energias de Portugal

Os inquiridos tinham cinco possibilidades de campos de respostas para cada pergunta e seguiam-se algumas perguntas demográficas: sexo, idade, região, escolaridade. Conforme sugestões de metodologias da área, aplicamos um pré-teste com investigadores do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), de maneira aleatória, e

<sup>119</sup> O inquérito está disponível no Apêndice II.

validamos o guião ao confirmar que as questões eram compreendidas e proporcionavam resultados.

Por questões de ordem económica e temporal, os inquéritos foram distribuídos de maneira *online*. Procedeu-se ao envio das perguntas para diversos departamentos de universidades, para variadas associações do país, como associações académicas, de professores e ex-alunos, associações públicas profissionais, agências de promoção de cultura, federações e confederações, sociedades, confrarias e clubes. O inquérito era acompanhado de um pedido para que fosse encaminhado para seus associados e para outros contactos, pelo que muitas respostas se deram pela distribuição e divulgação de terceiros.

Tivemos como resultado 768 inquéritos e as respostas foram analisadas por frequência e por ordem de evocação, cruzando dados quantitativos (a repetição de palavras) e qualitativos (a ordenação das respostas) (Pereira, 2001, 2005). Os resultados foram tratados lexicograficamente no Programa *Evocation* versão 2005, seguindo as seguintes recomendações de Pereira (2005), de Rosa (2005), Vergès (2005b), Oliveira *et al.* (2005): (1) limpa de ficheiro: correção de palavras e eliminação de termos não utilizáveis; (2) padronização de palavras e expressões, de modo que termos com significados similares fossem homogeneizados; (3) análise lexicográfica: cálculo da frequência e da ordenação das palavras. Para estas fases, o programa *Evocation* se desdobra nos subprogramas: *Lexique*, *Trievoc*, *Nettoie*, *Rangmot* e *RangmotFrq*.

Seguindo essas indicações, foram corrigidos os erros ortográficos e uniformizadas as palavras com o mesmo radical, prevalecendo aquelas com maior frequência. Ainda, foram uniformizados alguns grupos semânticos, como por exemplo:

- Palavras com mesmo radical: ecológica -» ecologia. Ambiental -» meio-ambiente. Imperadora -» império. Líder -» liderança. China -» chineses. Abusadora -» abuso. Capitalista -» capitalismo.
- Grupos semânticos uniformizados: desconfiança -» dúvida. Infantilidade, infantilização, desenho-de-crianças -» infantil. Humor, diversão, divertida, lúdico -» engraçada. Treta,

logro, aldrabice, balela, vigarice, assalto -> ladroagem. Custos, contas -> despesas. Custos altos, preço alto, contas altas, cara, careira -> despesas altas.<sup>120</sup>

- Expressões/frases uniformizadas: ex-Portugal, pertencia-a-Portugal, já-foi-portuguesa -> era-de-Portugal. Sem-concorrência, não-tem-concorrentes -> falta-concorrência. Dourar-a-pílula, falcaturia, fraude, ilusão, vender-gato-por-lebre, lançar-areia-para-olhos -> enganação. Reformas-altas, ganham-alto-salário, salários-bons-para-administradores -> salários-altos. Destruição-natureza -> atentados-ecológicos. Conversa-de-chacha, conversa-fiada -> blablabá.

Para proporcionar mais resultados, seguiu-se da análise por frequência e ordem de evocação para a análise de semelhanças (Pereira, 2001, 2005). Seguimos o tratamento de dados com outros subprogramas do *Evocation: Catevoc, Tricat, Statcat, Discat*, para agrupar as evocações em bases prototípicas e desenvolver conjuntos de categorias que são relacionadas a partir de um índice de semelhança. Como explica de Toni (2005: 207):

A análise de similaridade, ou da semelhança estatística entre as variáveis, se define a partir do cruzamento conjunto de variáveis com um conjunto de sujeitos. Esta análise gera um resultado segundo o qual as variáveis podem ser consideradas semelhantes quando um certo número de sujeitos as identifica da mesma maneira.

Assim, foi possível inserir os resultados no Programa *Similitude* (Barby & Scano *apud* Pereira, 2005), na sua versão 2005, e construir uma matriz de semelhanças, com índice de implicação que obedece ao seguinte critério matemático:

$$\text{Imp (I,J)} = C (I,J) / \text{mínimo (n(I), n(J))}$$

C (I,J) – número de vezes em que existe um 1 na coluna I e um 1 na coluna J;

n (I) – número de vezes que existe um 1 na coluna I;

n (J) – número de vezes que um 1 aparece na coluna J;

Como se pode verificar este índice é sempre inferior a 1, na medida em que o número de vezes que I e J aparecem em simultâneo é sempre inferior ao número de vezes que I ou J aparecem sozinhos, mesmo sendo pelo mínimo de cada um. Para melhor operacionalização, este índice foi multiplicado por 100.

(Pereira, 2005: 43)

---

<sup>120</sup> Lembrando que a palavra final corresponde àquela que tinha maior frequência numérica, conforme recomenda a metodologia da área.

A matriz simétrica foi analisada a partir da teoria dos grafos (Flament, 1986 *apud* Pereira, 2005), aplicada ao *software Avril* (Zeliger, 1997 *apud* Pereira, 2005). Assim, foi possível verificar a árvore máxima da matriz, “onde são eliminadas as arestas dos triângulos de valor mais baixo, e que permite identificar uma estrutura entre as categorias mostrando um resumo do grafo” (Pereira, 2005: 44).

#### 8.4 Apresentação de resultados

A nossa amostra são 768 inquéritos respondidos por pessoas que moram em Portugal, no período de 20 de Dezembro de 2012 a 20 de Fevereiro de 2013. As respostas demográficas apontam as características pessoais, como revela a Tabela 31:

**Tabela 31 – Amostra por género, idade e escolaridade**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Género</b>		
Homens	307	39,97%
Mulheres	461	60,02%
<b>Escolaridade</b>		
Até 9º ano	7	0,91%
Nível secundário	109	14,19%
Nível universitário	652	84,89%
<b>Idade</b>		
Até 20 anos	119	15,49%
21 a 35 anos	382	49,73%
36 a 50 anos	204	26,56%

Mais de 50 anos	63	8,20%
<b>Região<sup>121</sup></b>		
Braga	143	18,61%
Porto	112	14,58%
Outras cidades da Região Norte	195	25,39%
Lisboa	101	13,15%
Região Centro	92	11,97%
Açores	95	12,36%
Alentejo	20	2,60%
Madeira	10	1,30%

Fonte: desenvolvido pela autora

O nosso *corpus* de análise são as palavras ou as expressões evocadas, conforme a Tabela 32:

**Tabela 32 – Corpus de análise**

### Evocações

<b>Sobre marca EDP</b> (pergunta n° 1)	<b>Sobre Publicidade EDP</b> (pergunta n° 2)
<b>2725</b> palavras/expressões evocadas	<b>2529</b> palavras/expressões evocadas
<b>398</b> evocações diferentes	<b>522</b> evocações diferentes

Fonte: desenvolvido pela autora

<sup>121</sup> Unidades territoriais que dividem Portugal, segundo o Instituto Nacional de Estatística, disponível em «www.ine.pt».

Depois de calculadas frequências, médias ponderadas e distribuição de classificações com o *software Evocation*, elaboramos o Quadro de Quatro Casas, com os possíveis resultados para o Núcleo Central e Periferias.

#### 8.4.1 Resultados no Quadro de Quatro Casas

O Quadro de Quatro Casas permite a visualização da estrutura da representação social, com as evocações mais próximas, distantes ou frequentes do termo indutor. Na Tabela 33, a percentagem evoca a frequência de respostas (a partir da amostra de 768 sujeitos), enquanto os algarismos posteriores referem-se à média desta evocação.

**Tabela 33 - Quadro de Quatro Casas: marca EDP**

Evocações para a questão sobre a marca EDP <sup>122</sup>					
Ordem de evocação < 2,50			Ordem de evocação > = 2,50		
Núcleo Central <sup>123</sup>			Primeira Periferia <sup>124</sup>		
44,2%	Eletricidade	1,52	15,49%	Despesas	2,96
43,0%	Energia	1,75	13,15%	Renováveis	2,74
28,12%	Luz	1,81	13,41%	Despesas-altas	2,70
15,62%	Monopólio	2,42	7,94%	Gás	2,67
			7,55%	Portugal	3,03
			7,55%	Chineses	2,98
			6,11%	Empresa-grande	2,89

<sup>122</sup> Consideradas as palavras com frequência mínima de 9. As palavras estão com hífens para tratamento de dados no *software Evocation*.

<sup>123</sup> Resultados com grande frequência e ordem média de evocação inferior à média geral das evocações (mais rapidamente evocados).

<sup>124</sup> Resultados com alta frequência e ordem média de evocação maior ou igual à média geral das evocações (menos rapidamente evocados).



<b>Zona Intermediária/de Contraste<sup>125</sup></b>			<b>Segunda Periferia<sup>126</sup></b>		
4,16%	Ladragem	2,09	4,16%	Inovação	2,62
3,12%	Confiança	2,29	4,03%	Barragens	2,87
1,82%	Energia-de-Portugal	1,57	3,51%	Sustentabilidade	3,07
1,69%	Eficiência	2,15	3,12%	Empresa	2,58
1,69%	Liderança	2,07	2,99%	Vermelho-Publicidade	2,69
1,17%	Era-de-Portugal	2,33	2,86%	Eólica	3,31
1,17%	Chupistas	2,00	2,86%	Meio-Ambiente	3,31
			2,73%	Dinheiro	2,90
			2,60%	Poder	3,10
			2,60%	Calor	2,95
			2,47%	Lucros	3,00
			2,21%	Salários-Altos	3,00
			2,08%	Privatização	3,50
			2,08%	Consumo	2,87
			1,95%	Bem-Essencial	3,33
			1,69%	Exploração	2,92
			1,69%	Conforto	2,76
			1,56%	Estatal	2,83
			1,30%	Qualidade	3,40
			1,17%	Abuso	2,88
			1,17%	Obrigatoriedade	3,22

Fonte: desenvolvido pela autora

Os elementos do primeiro quadrante são aqueles que têm a maior probabilidade de fazerem parte do Núcleo Central da Representação Social da marca EDP. Vemos aqui descrições físicas do produto/serviço: “eletricidade”, “energia”, “luz”. São resultados semânticos que somam a frequência de 887 evocações e não poderiam ser unificados, por mais que seus significados sejam similares, estes revelam que os mesmos indivíduos descreveram como respostas diferentes. Podemos lembrar que a evocação “luz” tem significados no imaginário social referentes à espiritualidade, sucesso, vida (Chevalier & Gheerbrant, 1982). A palavra “energia” tem significados amplos, pode representar o serviço oferecido, mas remete a outros recursos energéticos. Já a palavra “eletricidade” recorda o aspeto físico do produto.

<sup>125</sup> Resultados com baixa frequência e ordem média de evocação inferior à média geral das evocações (mais rapidamente evocados).

<sup>126</sup> Resultados com baixa frequência e ordem média de evocação maior ou igual à média geral das evocações (menos rapidamente evocados).

Abric (2003) refere que no Núcleo Central muitas vezes aparecem elementos funcionais, com relação à descrição ou à utilidade do objeto nas práticas cotidianas do indivíduo. As respostas que envolvem a razão são conhecimentos consequentes de informações descritas pelo cérebro e interpretadas consoante as exposições que vemos. Já as respostas com caráter emocional são consequência de conhecimentos subjetivos, afetivos, relacionados a simbolismos.

Ainda no Núcleo Central, aparece “monopólio”, apesar de a organização já ter sido privatizada, relatando que a herança cultural de décadas sobressaiu-se ao atual mercado liberalizado. Como sabemos, a marca manifesta-se pelas suas práticas comunicativas, mas "seu conteúdo nasce da acumulação memorizada" dos atos (Kapferer, 1994: 15), pelo que uma memória nem sempre é facilmente substituída.

No segundo quadrante, ou zona de contraste, começam a aparecer palavras com caráter afetivo, em tons positivos e negativos: “confiança” e “eficiência”, ao lado de “chupistas” e “ladroagem”. Outra dicotomia mostra-se na constatação da descrição “energias de Portugal” junto de “era-de-Portugal”.

No terceiro quadrante, ou Primeira Periferia, aparecem evocações que são importantes para alguns grupos de indivíduos (Sá, 1996), como: “chineses”, relatando a compra da EDP pela *China Three Gorges*. A lembrança de “despesas” e de “despesas-altas” é significativa, pois revelam alguma insatisfação com o pagamento do serviço. Na Segunda Periferia, encontram-se descrições e consequências dos serviços: “barragens”, “bem-essencial”, “calor”, “eólica”, como também descrições de dimensão afetivas positivas ("conforto") e negativas ("abuso").

Para a segunda pergunta (evocações para a Publicidade da EDP), tivemos como resultado a Tabela 34:

**Tabela 34 - Quadro de Quatro Casas sobre Publicidade**

<b>Evocações da Publicidade institucional da EDP<sup>127</sup></b>					
Ordem de evocação < 2,40			Ordem de evocação > = 2,40		
<b>Núcleo Central<sup>128</sup></b>			<b>Primeira Periferia<sup>129</sup></b>		
29,42%	Renováveis	1,92	6,38%	Natureza	2,83
20,57%	Meio-ambiente	2,39	5,07%	Eólica	2,40
13,67%	Energia	1,73			
12,50%	Ecologia	2,11			
12,50%	Sustentabilidade	2,02			
6,45%	Mentira	2,06			
<b>Zona de Contraste<sup>130</sup></b>			<b>Segunda Periferia<sup>131</sup></b>		
4,81%	União	2,35	3,90%	Luz	2,41
4,29%	Amiga-do-ambiente	2,24	3,25%	Pessoas	2,48
2,99%	Energia-verde	2,18	4,81%	Conservação-ambiental	2,40
2,99%	Enganosa	2,00	1,82%	Clareza	2,64
2,99%	Inovação	1,85	3,12%	Futuro	3,04
2,86%	Vermelho	2,26	3,12%	Despesas-altas	2,92
2,86%	Marketing	1,88	2,99%	Infantil	2,52
2,86%	Criatividade	1,87	2,73%	Vento	2,61
2,60%	Simplicidade	2,18	2,86%	Responsabilidade-social	2,60
2,60%	Eletricidade	1,65	2,60%	Energia-marítima	3,70
2,08%	Confiança	2,37	2,34%	Verde	2,94
1,82%	Apelativa	2,21	2,34%	Poupança	2,55
1,56%	Falsidade	2,25	2,08%	Dúvida	2,43
			1,82%	Qualidade	3,00
			1,82%	Hipocrisia	2,92

Fonte: desenvolvido pela autora

<sup>127</sup> A percentagem evoca a frequência de respostas (a partir da amostra de 768 sujeitos) enquanto os algoritmos posteriores referem-se à média desta evocação. Consideradas as palavras com frequência mínima de 12. As palavras estão com hifens para tratamento de dados no *software Evocation*.

<sup>128</sup> Resultados com grande frequência e ordem média de evocação inferior à média geral das evocações (mais rapidamente evocados).

<sup>129</sup> Resultados com alta frequência e ordem média de evocação maior ou igual à média geral das evocações (menos rapidamente evocados).

<sup>130</sup> Resultados com baixa frequência e ordem média de evocação inferior à média geral das evocações (mais rapidamente evocados).

<sup>131</sup> Resultados com baixa frequência e ordem média de evocação maior ou igual à média geral das evocações (menos rapidamente evocados).

Entre os elementos que têm a maior probabilidade de constituírem o Núcleo Central da Representação Social da publicidade da EDP, aparece a descrição do produto "energia", com outras características que remetem para aspetos ambientais: "meio-ambiente", "ecologia", "sustentabilidade". O facto de aparecer a descrição "renováveis" é curioso, pois a EDP Renováveis é uma subsidiária da EDP que não é relatada nessa publicidade, então, acreditamos que os símbolos relacionados ao meio-ambiente podem ter aproximado à submarca Renováveis. Ainda, entre os resultados mais centrais aparece "mentira", que evoca o ceticismo quanto à publicidade ou à marca emissora da publicidade.

Na Zona de Contraste, aparecem mais alguns aspetos de dimensão negativa: "apelativa", "enganosa", "falsidade". No entanto, e novamente, são acompanhados de outras características positivas: "amiga do ambiente", "união", "confiança", "criatividade", "simplicidade". A Primeira Periferia não está claramente definida, ou seja, os resultados com alta frequência, mas com menor rapidez de evocação, resultaram apenas em "natureza" e "eólica".

Como já vimos, o Núcleo Central tem características mais estáveis, enquanto o Sistema Periférico dá flexibilidade aos sentidos. Como consequência, a imagem da marca (e também a representação social) é construída na soma dos processos mentais entre o estável e o flexível.

A Periferia distante tem resultados mais claros e revela algumas contradições, como "despesas-altas" ao lado de "poupança". Outras dicotomias são: "dúvida", "hipocrisia", ao lado de "qualidade", "responsabilidade social". Estes resultados apontam para sentimentos ambivalentes. Mais uma vez, há evocações frequentes que remetem a energias renováveis, revelando a influência dos traços que simbolizam a natureza.

Os resultados sobre a frequência de palavras apontam compartilhamentos sociais, em um nível de representação coletiva. Já a ordem média de evocações ressalta resultados de construção individual de representação, uma vez que a ordenação ou o grau de importância da palavra é uma decisão individual (Abric, 2003).

Chamamos atenção para a evocação "vermelho" na Zona de Contraste e a evocação "verde" na Segunda Periferia. São respostas ao discurso da publicidade: "não precisamos de

parecer verdes porque já o somos”. A palavra vermelho foi mais frequente numericamente e mais rapidamente evocada, revelando uma contrariedade ao que a publicidade dizia.

Podemos considerar que alguns desses resultados são normativos, que dizem respeito ao sistema de valores e normas sociais; enquanto outros são funcionais, inscritos por características físicas e utilitárias, referentes à natureza do objeto e consequência de práticas sociais e de produção (Abric, 2003). Nossos resultados mostram núcleos centrais caracterizados pelo caráter normativo, talvez porque a marca fornece um bem de consumo primário como a eletricidade. Nas periferias, verifica-se mais claramente as associações afetivas.

#### 8.4.2 Resultados com evocações menos frequentes

Alguns resultados interessantes, embora não tenham atingido grande frequência numérica, mostram como certas evocações foram associadas de modos diferente pelos sujeitos. Por exemplo, resultados descritos na Tabela 35<sup>132</sup>:

**Tabela 35 - grelha de evocações**

Palavras em comum nas respostas do inquérito
Gestão-boa (2 vezes), gestão-má (4), gestão-onerosa (1), gestão-duvidosa (1), gestão-modelo (2).
Empresa (24 vezes), empresa-grande (37), empresa-antiga (7), empresa-nacional (3), empresa-pública (3), empresa-forte (2), empresa-que-pensa-no-futuro (2), empresa-rica (2), empresa-em-expansão (2), empresa-forte (2), empresa-boa (1), empresa-de-pigs <sup>133</sup> (1).
Marca (2 vezes), marca-forte (4), marca-grande (3), marca-Portugal (3), marca-quer-parecer-preocupada (2), marca-global (2), marca-boa (2), marca-o-Feliz <sup>134</sup> (2), marca-fria (1), marca-imposta (1), marca-onerosa (1).
Produto-mau (6), produto-razoável (2), produto-enganador (1).

<sup>132</sup> Entre parênteses, constam as frequências de evocações para as duas perguntas somadas. As palavras estão com hífens para tratamento de dados no *software Evocation*.

<sup>133</sup> Referência aos países com dificuldades financeiras na União Europeia, “PIGS”: Portugal, Irlanda, Grécia e Espanha.

<sup>134</sup> Refere-se ao logotipo da metalomecânica e imobiliária O Feliz, que acusou a EDP de plágio.

Publicidade (16 vezes), Publicidade-enganosa (9), Publicidade-dispensável (6), Publicidade-onerosa (6), Publicidade-bona (4), Publicidade-não-verde (2), Publicidade-bonita (1), Publicidade-bonita-e-enganosa (1), Publicidade-the-gift<sup>135</sup>(2), Publicidade-sincera (1), vermelho-Publicidade (22).

Fonte: desenvolvido pela autora

Chamamos atenção para a diversidade de sentidos que a publicidade evocou: boa, bonita, mas enganosa e onerosa. As expressões correspondem ao sentimento em relação à comunicação publicitária e algumas respostas mostram que o público sabe que o discurso é persuasivo.

Ainda, agrupamos alguns resultados relacionados com a palavra “falta” e a palavra “tentativa”, que expressam semanticamente descontentamentos com a marca e a publicidade, conforme a Tabela 36:

**Tabela 36 - grelha de evocações com “falta” e “tentativa”**

Palavras em comum nas respostas do inquirido
Falta-transparência (7 vezes), falta-de-concorrência (7), falta-de-ética (2), falta-de-gosto (1), falta-de-imaginação (1), falta-de-respeito (1), falta-identidade-corporativa (1), falta-de-educação (1), falta-de-informação (1), falta-de-responsabilidade-social (1).
Tentativa-de-mostrar-responsabilidade-social (6 vezes), tentativa-de-mostrar-preocupação (6), tentativa-para-esquecer-preços-alto (4), tentativa-mensagem-ecológica (3), tentativa-de-influenciar-positivamente (2), tentativa-de-união (2), tentativa-de-aproximação (1), tentativa-de-proximidade (1), tentativa-de-responsabilidade (1) tentativa-de-inovação (1), tentativa-de-marca-grande (1).

Fonte: desenvolvido pela autora

Nestes exemplos, muitos adjetivos concedem teor negativo para as evocações e mostram respostas que interpretam a mensagem de modo cético e com dúvidas em relação à

<sup>135</sup> O grupo “The Gift” foi responsável pela música que acompanhava as mensagens publicitárias de televisão e rádio na campanha do *rebranding* da marca. Embora tenhamos apresentado o anúncio impresso no inquirido, duas pessoas lembraram-se da melodia, numa lógica de estratégia integrada de publicidade.

marca emissora da publicidade. Além de adjetivos, há substantivos e advérbios que semanticamente podem evocar sentimentos.

Para além da morfologia, algumas evocações referem-se a factos e outras a ideias. Sobre isso, Moscovici (2003) acredita que:

As primeiras [factos] transportam seu objeto de um nível abstrato para um nível cognitivo concreto; as segundas [ideias], através de uma mudança de perspectiva, tanto compõem como decompõe seu objeto. (...) Ambas, contudo, criam quadros de referência preestabelecidos e imediatos para opiniões e percepções, dentro dos quais ocorrem automaticamente reconstruções objetivas tanto de pessoas como de situações e que subjazem à experiência e ao pensamento subjetivos (Moscovici, 2003: 91).

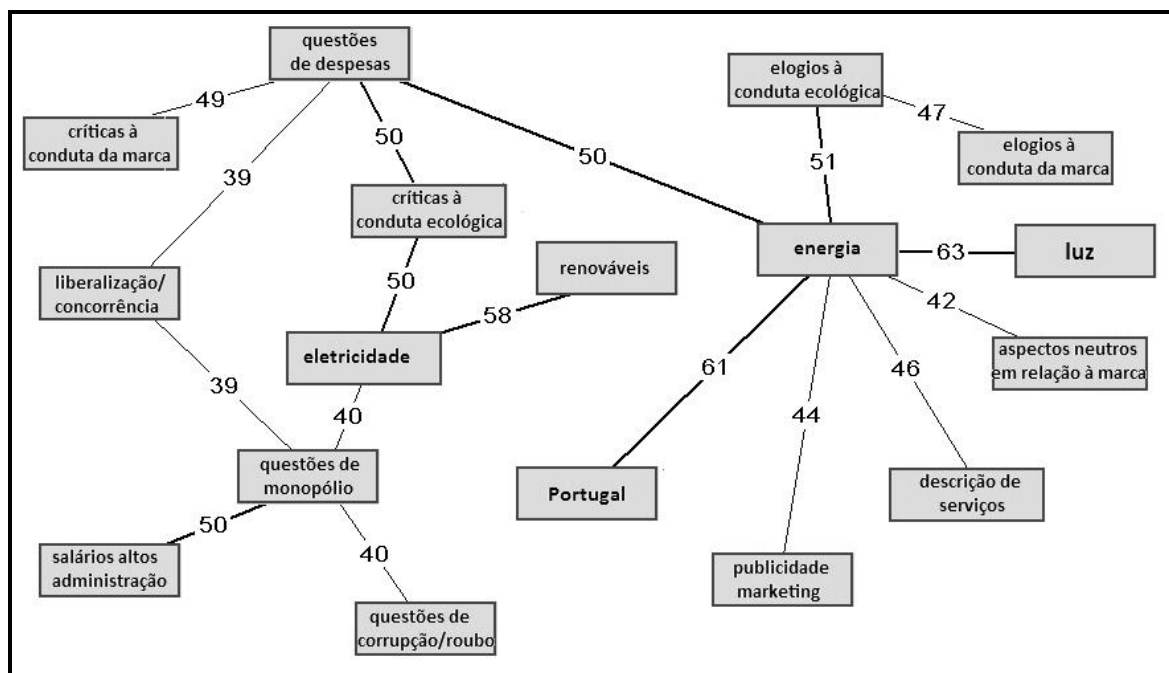
Como já citamos, seguimos da análise por frequência e ordem de evocação para análise de semelhanças (Pereira, 2001, 2005).

#### **8.4.3 Resultado da análise de semelhanças**

Agrupamos as evocações em bases prototípicas, a reuni-las em categorias homogêneas, para desenvolver conjuntos relacionados a partir de um índice de semelhança. Assim, foi possível construir uma árvore máxima da matriz sobre as evocações.

O resultado da análise lexicográfica nos permite ler cognitivamente categorias organizadas por grau de implicação (Pereira, 2001, 2005). A árvore máxima (Figura 27), baseada nos parâmetros que agrupamos conforme a Tabela 37, é uma possibilidade de relação. Caso houvesse tempo/espaço, poderíamos fazer outros tipos de relações e agrupamentos a partir dos programas *Evocation*, *Similitude* e *Avril*.

**Figura 27 - análise lexicográfica – árvore máxima das evocações sobre a marca EDP**



Fonte: desenvolvido pela autora

**Tabela 37 – Categorias e número de ocorrências para construção da árvore máxima da marca EDP<sup>136</sup>**

<b>Categorias</b>	<b>Evocações agrupadas</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Número de ocorrências</b>	<b>Porcentagem</b>
Eletricidade	12	3,0	379	13,9
Energia	22	5,5	426	15,6
Luz	7	1,8	225	8,3
Renováveis	11	2,8	189	6,9
Portugal/nacional	15	3,8	100	3,7
Descrição física de Serviços	41	10,3	179	6,6
Liberalização de mercado/ concorrência	14	3,5	42	1,5
Questões relacionadas com despesas/contas	21	5,3	287	10,5
Críticas à conduta da marca (gestão, serviço, etc.)	42	10,6	91	3,3

<sup>136</sup> Resultados do subprograma *STATCAT*, em que a primeira percentagem corresponde a 398 evocações diferentes e a segunda percentagem corresponde ao total de 2.725 evocações. As percentagens aparecem com uma casa decimal e arredondadas pelo *software*, motivo pelo qual a soma literal não é 100%, no entanto, 100% das evocações foram utilizadas.



Elogios à conduta da marca (gestão, serviço, etc.)	65	16,3	247	9,1
Críticas à conduta ecológica/sustentável	9	2,3	13	0,5
Elogios à conduta ecológica/sustentável	24	6,0	79	2,9
Referência à publicidade e ao marketing	22	5,5	60	2,2
Questões relacionadas à corrupção e roubo	11	2,8	58	2,1
Questões relacionadas aos altos salários da administração	23	5,8	54	2,0
Questões de monopólio	16	4,0	236	8,7
Aspectos neutros em relação à marca	43	10,8	60	2,2
Total: 398 evocações diferentes em 2.725 evocações - 100% do corpus				

Fonte: desenvolvido pela autora

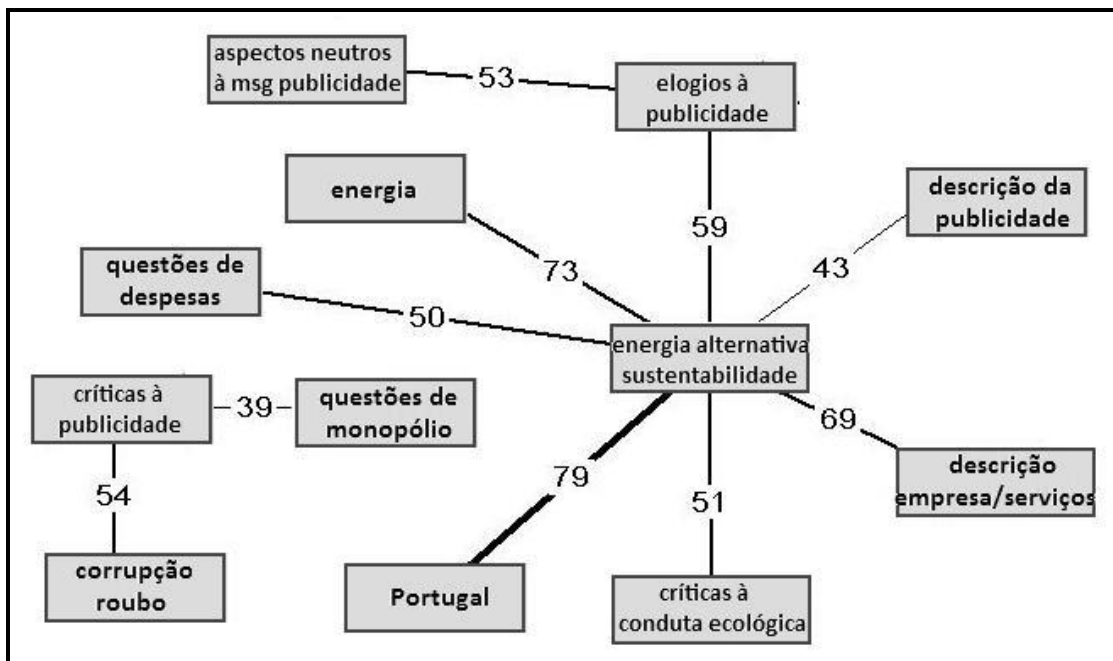
O índice de implicação calcula a inclusão de uma categoria em outra, indo de 0 a 100. Assim, os números na figura são interpretados a partir de: 0 significa que não há relação e 100 é o nível máximo de relação. Aplicando à nossa árvore máxima, significa que temos o índice de implicação 50 (de 0 a 100) para pessoas que evocaram salários altos dos administradores em relação às que evocaram questões sobre monopólio. Ainda em relação ao monopólio, consta o índice 40 em relação às questões de corrupção/roubo.

Sucessivamente, vemos o índice de implicação de 49 para críticas em relação à conduta da marca em relação com as evocações acerca de despesas. O custo da fatura também teve índice de 50 em relação às respostas sobre o meio-ambiente. Muitas questões relacionadas com Portugal, com publicidade e marketing e com descrições de serviços estão vinculadas com "energia".

Segundo Pereira (2001: 48): “a árvore máxima revela-nos a estrutura do pensamento veiculado através das categorias”. Entretanto, a nossa estrutura cognitiva não permite uma conexão clara entre todas as categorias, pois algumas interações não tiveram autonomia e frequência de destaque. Ainda assim, essa análise corrobora com a centralidade dos elementos do nosso núcleo central: luz, energia, eletricidade e monopólio.

Já para a árvore máxima das respostas acerca da Publicidade (Figura 28), tivemos como parâmetro a tabela 38:

**Figura 28 - análise lexicográfica – árvore máxima das evocações sobre a Publicidade EDP**



Fonte: desenvolvido pela autora

**Tabela 38 - Categorias e número de ocorrências para árvore máxima da publicidade** <sup>137</sup>

<b>Categorias</b>	<b>Evocações agrupadas</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Número de ocorrências</b>	<b>Porcentagem</b>
Elogios à publicidade	133	25,5	417	16,5
Críticas à publicidade	94	18,0	255	10,1
Aspetos neutros em relação à publicidade	57	10,9	162	6,4
Descrição da publicidade	24	4,6	85	3,4
Descrição da marca/serviço	28	5,4	88	3,5
Sustentabilidade/Energias alternativas	45	8,6	761	30,1
Críticas à conduta ecológica	28	5,4	173	6,8
Energia	34	6,5	331	13,1
Portugal	24	4,6	79	3,1
Questões de despesa	20	3,8	82	3,2
Questões de corrupção/roubo	16	3,1	63	2,5
Questões de monopólio	19	3,6	33	1,3
Total: 522 evocações diferentes em 2.529 evocações – 100% do corpus				

Fonte: desenvolvido pela autora

Nesta matriz de semelhança das evocações sobre a mensagem publicitária, temos como central as questões sobre energia alternativa e sustentabilidade, de onde partem evocações com índice de implicação de 50 (de 0 a 100) sobre despesas e evocações com índice de 79 sobre Portugal. Curiosamente, há o índice 51 relacionando críticas à conduta ecológica em relação a questões sobre energias alternativas e sustentabilidade.

Podemos conferir respostas de dimensão positiva e de dimensão negativa. Neste caso (e também para categoria de críticas à conduta ecológica), foram considerados elementos e adjetivos que claramente significavam louvores ou reações. Trata-se de polos de organização da representação que são menos estruturantes, por não adquirirem alta frequência, mas fornecem significados interessantes.

<sup>137</sup> Resultados do subprograma *STATCAT*, em que a primeira percentagem corresponde a 522 evocações diferentes e a segunda percentagem corresponde ao total de 2.529 evocações.

Neste exemplo, a árvore máxima revela que entre as pessoas que responderam palavras/expressões negativas quanto à publicidade, há o índice de implicação de 39 em relação às que citaram questões relacionadas ao monopólio que existia na EDP. Outro resultado aponta o índice de 54 entre as críticas à publicidade e as questões de corrupção e roubo. Ainda, vemos na centralidade da árvore, alguns itens que coincidem com o Núcleo Central da Representação Social que descrevemos.

As informações que fizeram com que a amostra apontasse esses resultados circulam na sociedade, são resultado de práticas sociais e de fontes midiáticas, com apoio da seleção individual que é baseada nos valores e nas experiências prévias de cada pessoa. A partir desse processo, as pessoas agem e se comportam em relação ao objeto de acordo com essa ideia mental elaborada. E como já citamos antes, novas atitudes e comportamentos retroalimentam a representação mental.

Enfatizamos, então, com esta apresentação de dados, que as representações sociais e as imagens mentais constituem um universo simbólico e dinâmico que nos ajuda a compreender como crenças pessoais e valores compartilhados orientam as relações dos indivíduos com os outros e com o ambiente.

## 8.5 Discussão final de resultados

Esta última fase de análise apontou aspetos que formam a rede de significados da receção da marca EDP e da Publicidade EDP pelo público em geral. Aplicamos uma metodologia específica, que segue estudos desta área específica, para identificar os atributos que possivelmente fazem parte do núcleo central e da periferia de representação da marca e da publicidade em questão, e depois fizemos alguns cruzamentos ilustrativos sobre redes de semelhanças. Agora, cabe refletir sobre alguns pontos descobertos a partir dessas análises.

A nossa amostra de inquéritos, embora não possa ser generalizada para todo público da organização, pois os clientes da EDP são mais de metade da população de Portugal<sup>138</sup>, está bem distribuída em questões de diversidade de faixas etárias e gênero. A distribuição geográfica, mais concentrada no norte de Portugal, reflete o ponto de onde a pesquisa partiu, isto é, Braga. A concentração de respostas de pessoas da faixa de 21 a 35 anos aponta para o público que cresceu com o monopólio da EDP, mas também é uma geração mais atenta a novos conceitos como energias alternativas. Ainda, a maioria das respostas com nível universitário indica algum grau de informação e de capacidade interpretativa.

A construção da casa dos quatro quadrantes alcançou os resultados que mais estariam próximos do Núcleo Central da representação da marca e da publicidade. Como explicamos na teoria, o Núcleo Central é resistente à mudança, enquanto o Sistema Periférico protegeria o Núcleo Central e faria a conexão entre a representação criada e as variações do ambiente. Ou seja, aspetos como “eletricidade”, “energia”, “luz”, “monopólio” do Núcleo Central são menos flexíveis do que os outros resultados. Isso responde, em parte, porque a evocação “monopólio” foi representativa numericamente, uma vez que já se falava em mercado liberalizado desde antes da recolha de respostas.

Também relatamos que no Núcleo Central estariam valores de grupos sociais, que refletem significações produzidas por eventos socialmente partilhados (Sá, 1996). Entre os resultados que ali se encontram há elementos normativos, associados ao sistema de valores

---

<sup>138</sup> Como já foi referido, os dados de Dezembro de 2012 afirmam que EDP é a principal operadora no mercado livre, tanto em número de clientes (cerca de 80%), como em consumo (cerca de 42% do fornecimento). Fonte: "Resumo Informativo do Mercado Liberalizado", de Dezembro de 2012, disponível em «<http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/Documents/Relatorio%20ML%20201212.pdf>», acessado em 10 de Fevereiro de 2013.

individuais, mas também há elementos funcionais, com relação à descrição e à utilidade do objeto (Abric, 2003). Percebemos que os núcleos centrais das nossas representações estão relacionados com estímulos racionais para a marca, todavia, com estímulos emocionais quando se trata da publicidade. Isto revela o quadro simbólico que a comunicação publicitária associa.

Como relatam de Toni *et al.* (2011) em seus estudos, é preciso considerar que:

Isso não significa que todos os membros de uma subcultura tenham um modelo mental idêntico a respeito do serviço analisado, mas seus integrantes compartilham certos elementos comuns. Estes elementos comuns estão contidos no núcleo de suas representações, enquanto os elementos particularizados estão nas periferias das representações do grupo (de Toni *et al.*, 2011: 93).

A partir de um olhar longitudinal sobre os dados organizados em paralelos da pergunta 1 (evocações sobre a marca EDP) e da pergunta 2 (evocações sobre a publicidade EDP), percebemos que alguns indivíduos que recorriam a reclamações sobre a marca não repetiam a reclamação sobre a publicidade. Ou seja, em um patamar simbólico, a publicidade associava aspetos afetivos “melhores” que a marca. Destacamos alguns destes resultados na Tabela 39:

**Tabela 39 - Contraste de Evocações**

	<b>Respostas: Evocações sobre a Marca EDP</b>	<b>Respostas: Evocações sobre a Publicidade da EDP</b>
<b>Inquérito nº 105</b> Masculino, Açores, 21 a 35 anos	Chineses, monopólio, preços elevados	Posicionamento, responsabilidade ambiental, transparência, diferenciação
<b>Inquérito nº 189</b> Feminino, Lisboa, 21 a 35 anos	Energia, chineses, chulos, despesas	Energia renovável, ambiente limpo, ecologia, biocombustíveis
<b>Inquérito nº 213</b> Feminino, Lisboa, 21 a 35 anos	Ladrões, mentirosos, oportunistas	Paz, sossego, harmonia
<b>Inquérito nº 242</b> Masculino, Região Centro, 21 a 35 anos	Desconfiança, oportunista, imperadora, energia, preços descontextualizados	União, transparência, Renováveis, preocupação social, preocupação ambiental

<b>Inquérito nº 312</b> Masculino, Porto, 21 a 35 anos	Pouca transparência, elevado índice de enganoso	Sustentabilidade, responsabilidade social
<b>Inquérito nº 323</b> Feminino, Madeira, 21 a 35 anos	Chineses, privatização, roubo	Renováveis, futuro, energia limpa
<b>Inquérito nº 409</b> Masculino, Região Norte, mais de 50 anos	Privatização escandalosa, privatização desnecessária	Ecologia, vanguarda, satisfação

Fonte: desenvolvido pela autora

Nesta tabela verifica-se que algumas respostas evocam sentimentos de dimensão negativa para a marca, mas sentimentos positivos para a publicidade. O exemplo do nº 213 é mais significativo, em que a marca EDP suscitou palavras como *ladrões, mentirosos, oportunistas*, mas a publicidade evocou as respostas *paz, sossego, harmonia*. Resultados como esses sugerem que, por vezes, as representações da marca emissora podem ser evocadas separadamente da carga simbólica da mensagem publicitária.

Sabemos que a comunicação estimula associações que são conscientes ou não. Recordamos Feldwick (2010: 152-157), que nos dizia que a comunicação da marca pode influenciar o comportamento do consumidor através da entrega de dados informativos que reconheçam a eficiência da marca, através da criação de conscientização e familiaridade (que conduzem à confiança na marca) ou através da criação de envolvimento (o que remete às discussões que fizemos sobre as experiências com a marca).

Um dos cruzamentos mais esperados desta pesquisa centra-se na comparação entre os resultados do diagnóstico de identidade da marca (pormenorizados no capítulo 6) e os resultados da perceção da imagem junto do público. Na Tabela 40, confere-se quais aspetos foram correspondidos.

Tabela 40 - Resultados Capítulo 7 e Capítulo 9

<b>IDENTIDADE: diagnóstico da identidade (capítulo 7)</b>	<b>IMAGEM: resultados evocados a partir dos inquiridos ao público<sup>139</sup></b>	
	<b>Evocações sobre a marca EDP</b>	<b>Evocações sobre a Publicidade</b>
Dinamismo (flexibilidade, desafio)	1 vez	2 vezes
Tecnologia (excelência, investimento, otimização)	16 vezes	15 vezes
Inovação (progresso, expansão)	30 vezes	48 vezes
Humanização (interação, partilha, proximidade)	Nenhuma vez	13 vezes
Nacionalismo / Portugal (destaque mundial, orgulho da eletricidade, orgulho do crescimento)	111 vezes	15 vezes
Sustentabilidade (utilização racional, pioneirismo, apoio à sociedade)	21 vezes	104 vezes
Segurança (proteção física, confiabilidade, honra e transparência)	13 vezes	8 vezes

Fonte: desenvolvido pela autora

O nosso *corpus de análise* consistia em 398 evocações diferentes para a marca EDP e 522 evocações diferentes para a publicidade da EDP. Este resultado nos possibilita dizer que a maior parte dos traços de personalidade da identidade da marca não foi evocada de forma significativa na construção da imagem da marca. Entretanto, podemos formar pistas de entendimentos sobre essa relação:

- Entre os traços citados, o aspeto “Nacionalismo/Portugal” foi o que mais se destacou na imagem da marca, evocado muito mais na questão sobre a marca do que na questão sobre a publicidade. O facto do nome “Portugal” constar no nome da marca “EDP – Energias de Portugal” pode fornecer esse símbolo como resposta para o público. Também há relação com a história do domínio monopolista do setor de eletricidade. Como já tínhamos

<sup>139</sup> Foram consideradas evocações consequentes destas palavras, a exemplo de: dinamismo – dinâmica – dinâmico. Foram desconsideradas frases que expressassem descontentamentos com a evocação analisada.



previsto no capítulo anterior sobre a publicidade da EDP, a marca não tem empregado atualmente muitos símbolos patriotas na sua comunicação, e alguns dos motivos são o momento de internacionalização da empresa e o processo de privatização que culminou com a compra de parte da organização pela *China Three Gorges*.

- O traço “sustentabilidade” foi o segundo mais frequente e ao contrário do primeiro item, tem a sua frequência numérica sustentada pelas evocações referentes à publicidade. Já indicamos que o núcleo central da publicidade evocou traços ecológicos/ambientais e a campanha publicitária analisada no capítulo anterior também sugeria traços icônicos/figurativos que remetiam a símbolos na natureza.

- O traço “dinamismo” foi o menos frequente, embora no capítulo 5 sobre o contexto organizacional da EDP, os colaboradores tenham sugerido que uma das principais mudanças da nova marca era o seu caráter dinâmico.

Percebemos alguma desconexão entre os símbolos endógenos enfatizados e a percepção da comunicação publicitária da EDP, uma vez que muitos traços da personalidade da marca incentivados internamente não são evidenciados pelo público da nossa amostra. A marca parece enfrentar desafios consequentes do preço do serviço, da incerteza da clareza administrativa e do processo de privatização. Algumas vezes, a publicidade consegue “passar por cima” dos descontentamentos e aproximar a marca a aspetos positivos, mas não são frequências significativas perante toda amostra de sujeitos.

O aspeto “sustentabilidade” parece ser o ponto forte da organização, sendo incentivado internamente e amplamente comunicado para o público. Os recetores da publicidade, embora ainda tenham algumas dúvidas sobre o processo de energia alternativas (em especial, há evocações a reclamar da construção de barragens e a citar a barragem do Tua como mau exemplo de conduta), associam a marca, com maior frequência numérica, a investimentos energéticos e a ciclos renováveis de energia.

Ratificamos que a imagem de marca é formada individualmente, mas é influenciada por uma construção sociocognitiva compartilhada por grupos sociais. Esses nossos resultados, tais como as representações sociais, “se apresentam como uma rede de ideias, metáforas e

imagens, mais ou menos interligadas livremente e, por isso, mais móveis e fluidas que teorias” (Moscovici, 2003: 210).

Como em todos estudos ao nível da percepção do público, há alguns condicionamentos na elaboração de resultados. Um dos primeiros é o facto da percepção dos efeitos ser um processo parcialmente inconsciente (Vulli, 2003: 77). Há muitos pontos relevantes em uma publicidade que podem ser percebidos, mas não necessariamente o são. Os motivos já foram amplamente discutidos: há comunicação em excesso à volta das pessoas, há níveis de percepções diferentes e há mecanismos seletivos.

Além disso, concordamos com Quivy & Campenhoudt (2005: 241):

A análise sociológica pode esclarecer os processos de funcionamento e de mudança dos conjuntos sociais (por exemplo, das organizações). Mas isso não nos permite retirar dela consequências práticas de forma tão segura e mecânica como o fazem os engenheiros que estudam sistemas fechados, desprovidos de livre arbitrio. (...) Quando o trabalho de um investigador contribui para enriquecer e aprofundar a problemática e os modelos de análise, não é apenas o conhecimento de um objeto preciso que progride; é, mais profundamente, o campo do concebível que se modifica.

Apesar de conceber que há uma relação entre a “maneira como nós concebemos algo para nós mesmos e a maneira como a descrevemos aos outros” (Moscovici, 2003: 78), e que a “causalidade social” (Moscovici, 2003: 84-89) influencia a atribuição e inferência de uma resposta, Moscovici acredita que as representações sociais ajudam a “descobrir como indivíduos e grupos podem construir um mundo estável, a partir de tal diversidade” (2003: 79). Fazemos essa explanação para justificar que não relatamos aqui a realidade pura, mas sim uma recriação da realidade, pois “através da comunicação, as pessoas e os grupos concedem uma realidade física a ideia e imagens” (Moscovici, 2003: 90).

Acreditamos na contribuição deste trabalho para compreensão do universo simbólico em torno das marcas que são vivenciadas pelo público e interagem com suas práticas sociais. Entretanto, há outras possibilidades que podem ser exploradas em futuros trabalhos, como a questão da amostra, a variedade de perguntas, as possibilidades de matrizes de correlações, entre outras opções metodológicas que temos que escolher no processo investigativo.

## Considerações Finais

“Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco. A medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida” Goethe.

As interfaces teóricas entre a Comunicação Organizacional e a Publicidade são fascinantes. A complexidade do campo da Comunicação Organizacional se dá pela investigação dos fenômenos comunicativos que se relacionam com a organização, em conjunto com o processo de se organizar por meio da comunicação. Para uma perspectiva estratégica, integramos primeiramente a Publicidade como uma modalidade dentro do vasto rol da comunicação integrada das organizações. Mas para um entendimento que ultrapassasse o âmbito mercadológico comercial, destacamos a Publicidade Institucional da organização como um processo de significação com influência nas práticas sociais, capaz de disseminar crenças de valores.

Para desenvolver estes temas, debruçamo-nos aos estudos das marcas organizacionais, que conduzem símbolos institucionais por meio de atitudes e de mensagens como a publicidade. Na modernidade, as marcas transmitem mais do que atributos físicos dos produtos e serviços, evocam emoções e preenchem vazios individuais e coletivos. As marcas têm o poder de associar valores e propriedades intangíveis que ajudam a diferenciar a empresa ou a instituição no mercado e no espaço social. Daí a importância das marcas na representação da identidade da organização, ajudando a estruturar a imagem na mente do público.

Sentimos a necessidade de aprofundar os pressupostos acerca da Identidade e da Imagem Organizacional, pois estes campos são essenciais para o entendimento da transmissão dos símbolos na Publicidade Institucional da organização. Os conceitos sobre identidade e imagem não são estáticos, são dinâmicos, abertos, e as evoluções das tecnologias e da vida pós-contemporânea tornam o sistema mais complexo. Vimos a identidade como um compartilhamento de ideias e discursos internos, vivenciado pela organização. Essa partilha de

valores cria um *ser* organizacional com personalidade e capacidade de interagir com outras instâncias sociais.

Do outro lado do espelho, como um fenómeno que se desenvolve no âmbito da receção, a imagem forma-se como uma síntese dinâmica de opiniões, através da acumulação de todas mensagens e interações que o indivíduo recebe ao longo do tempo de existência da marca na sua mente. Ou seja, a imagem tem fontes diversas como atributos do produto, personalidade da marca, benefícios ou dificuldades já estabelecidos no mercado, todo este contexto interpretado consoante as características do consumidor.

Integramos estes temas da fundamentação teórica numa investigação empírica com objetivo de representar um recorte da realidade social. A construção do nosso modelo de análise (constituído de quatro fases) voltou-se para técnicas de observação, entrevista, análise documental, categorização temática, inquéritos, e posterior aplicação em modelos teóricos já existentes. A opção pelo método estudo de caso nos permitiu analisar um fenómeno contemporâneo no domínio organizacional e publicitário. Partimos do âmbito da produção da identidade da marca e da publicidade institucional para o universo da receção dos símbolos pelo público consumidor da organização, seguindo investigações nacionais que se inseriam nestes campos disciplinares.

Muitas questões foram levantadas ao longo deste percurso, e respondê-las na totalidade é um desafio com uma dimensão utópica. A marca selecionada, EDP – Energias de Portugal, tem raízes culturais atreladas à história do país e tem uma imagem particular, consequência de algumas décadas de monopólio. Há anos que a marca tenta desfazer-se de características conservadoras e hierárquicas e, neste sentido, as políticas internas de comunicação (observadas no Capítulo 5) e os investimentos na identidade visual e em comunicação institucional (detalhados no Capítulo 7) demonstram essa orientação.

Na verdade, a nossa motivação principal foi propor um modelo de análise empírico que englobasse os temas publicidade, identidade e imagem de marca no contexto organizacional. A marca EDP foi, assim, uma opção selecionada para o estudo de caso, e não a força motriz da investigação. Inegável é que, após anos debruçados sobre este caso, seja possível tecer alguns

comentários em relação à estratégia de comunicação publicitária da organização em conjunto com os resultados de identidade e imagem de marca obtidos.

Constatamos que a comunicação interna da EDP, incentivada pelos departamentos de Comunicação, tenta seguir uma dinâmica de excelência e otimização de recursos, principalmente pela via digital, para além de uma estrutura com muitos canais e suportes horizontais, numa lógica colaborativa (teoria discutida no Capítulo 1 e verificada empiricamente no Capítulo 5). Os valores incentivados e vivenciados internamente estruturam as camadas da sua identidade e os colaboradores com quem tivemos contacto referem-se à marca de modo defensor e orgulhoso (Capítulos 2 e 6). Mas sabemos que só as características identitárias não são suficientes para formar uma imagem junto ao público recetor, é preciso um conjunto de mensagens, ações e experiências que se relacionem com a sociedade (Capítulos 3 e 7). Os mais de 700 inquéritos respondidos junto ao público da EDP (Capítulo 8) evocaram um conjunto simbólico de valores que não tinham sido, na sua totalidade, observados nos capítulos anteriores. A nossa metodologia colocou em evidência um universo semântico relacionado à marca EDP e a sua publicidade, sendo que a frequência numérica dos resultados nos permite verificar alguma estabilidade nas respostas.

Sabemos que a EDP é uma marca muito complexa, que se relaciona com os públicos e outras instâncias sociais através das suas diferentes atuações comerciais e influências de poder; e nesta Tese, limitamo-nos a estudar algumas práticas de comunicação que se relacionam com a identidade da marca e a produção de publicidade institucional. Do ponto de vista do consumidor, é uma marca que está presente no cotidiano domiciliar através dos serviços de luz e gás, e está constantemente na mídia. Para além da publicidade projetada, essa exposição midiática é consequência da variedade de atividades que a organização assume, do apoio a eventos e dos investimentos em infraestruturas e sustentabilidade; e outras vezes, é relacionada com denúncias sobre suas políticas de gestão, de tarifas e de faturas.

O resultado desse cenário é uma imagem ambígua para a marca, e parte disso foi possível perceber nos nossos resultados: a EDP “boa”, que investe em energia limpa, publica relatórios de contas e de sustentabilidade, lidera o mercado, patrocina eventos e fornece um bem essencial para os consumidores; em contraste com a EDP “má”, que faz evocar respostas

como “*despesas altas*”, “*ladroagem*”, “*chupistas*”, “*exploração*” (resultados do Capítulo 8). Parece-nos que alguns destes resultados, ao nível da receção do público, têm influência de sentidos do senso comum, alguns até, reproduzem estereótipos que circulam no meio social. A imagem é, pois, esta representação dinâmica, circulante, flexível, soma de várias impressões e de fontes internas e externas.

Assim como outros estudos publicados sobre evocações livres no contexto das Ciências da Comunicação, reunimos um campo semântico em torno da perceção da organização a partir da sua comunicação, e não caracterizamos exatamente a representação social desta ideia, pois para este propósito precisaríamos de uma extensa representação numérica e um rigoroso instrumento de validação só para este fim. Algumas Teses de Doutoramento no espaço da Lusofonia, por exemplo, centram-se apenas sobre este tipo de metodologia (nossa última fase), a apontar mais indícios para um resultado mais estático.

A hipótese principal que conduziu esta pesquisa foi validada, sobre a publicidade institucional da marca organizacional transmitir elementos da identidade por meio de um conjunto de valores e crenças sociais que o público percebe através da imagem, e este conjunto, auxiliar a compreensão sobre a organização. Podemos ir além, e apontar que o discurso publicitário ajudou a construir uma realidade para a organização, que foi além da comunicação visual da marca. Neste contexto, a publicidade auxilia o processo de organizar em diferentes âmbitos: organizar a relação entre a organização e o mercado e organizar significados para a marca junto dos públicos.

Algumas hipóteses secundárias, relacionadas com as fases empíricas, trouxeram-nos novas perceções sobre a problemática. Na fase sobre a Comunicação Organizacional da marca, conferimos indícios sobre a organização estimular o orgulho interno, a ponto dos colaboradores com quem tivemos contacto defenderem a marca. E como já referimos alguns parágrafos acima, as equipas de Comunicação trabalham conforme a lógica do *mix* de comunicação integrada e estratégica (hipóteses secundárias 1 e 2).

Na altura em que investigamos os traços que caracterizam a estrutura da identidade da marca, conferimos que *tecnologia*, *progresso* e *identidade nacional* são características estimuladas e reproduzidas internamente (hipóteses secundárias 3, 4 e 5). No entanto, surgiram

outros traços que não eram esperados de início, como *humanização, interação, segurança e sustentabilidade*. Ainda, relatamos que os resultados indicaram que o traço *Portugal/nacional* não é uma característica tão enfatizada como imaginávamos (constando na identidade estendida e não no núcleo), e acreditamos que o término do monopólio de mercado e a recente compra de parte do capital social da organização pela *China Three Gorges* são eventos que vão tornar a marca mais distante da imagem do país.

Quanto à análise dos significados que emergem da amostra publicitária institucional da marca (que consiste na mensagem impressa do *rebranding* de julho de 2011), vimos que alguns traços remetem para os resultados valorativos identitários do Capítulo 5 (hipótese 6), mas aqui sobressai uma nova característica: o conceito de *liberdade* – que até então não havia surgido. Podemos fazer uma relação deste resultado com o contexto atual do mercado em que a organização encontra-se, ou seja, o momento de liberalização do setor energético, sendo a EDP a principal operadora neste mercado livre.

Ao entrar no âmbito da recepção da imagem, os resultados apontaram para crenças afetivas consequentes do histórico cultural e tradicional da marca (hipóteses 7 e 8), no entanto, contrariando a nossa hipótese, a maior quantidade de respostas dos inquéritos apontaram para evocações no âmbito “físico” da marca: a descrição do produto oferecido, sob forma das evocações “*eletricidade*”, “*energia*”, “*luz*”. Ademais, acrescentamos que uma percentagem considerável de pessoas apontou para “*despesas*” e “*despesas altas*”, a indicar que a fatura paga ao final do mês é relevante para a imagem da organização.

No que concerne às respostas sobre a publicidade institucional da EDP, foi surpreendente perceber como o conjunto de imagem e texto produziu resultados diferentes das evocações relacionadas à marca organizacional. A semântica das respostas para a publicidade é mais “suave”, a fazer relações com o meio ambiente e as energias renováveis, o que nos faz sugerir que a mensagem publicitária pode amenizar alguns traços da marca. Outra opção, ponderando filtros de seleção, é considerar que as pessoas não estão a relacionar a imagética da publicidade à marca emissora da comunicação. Mas em qualquer conjectura, é possível sugerir que a marca e as peças publicitárias podem evocar realidades diferentes sobre a mesma organização.

Ao final das quatro fases empíricas que estipulamos, propomos uma relação entre as características da identidade (Capítulo 6), ao nível da produção de mensagens, endógeno à organização, e as evocações que o público conferiu à marca e à publicidade, no âmbito da receção, exógeno à organização (Capítulo 8). Os resultados apontaram que alguns traços de identidade coincidiram, com destaque para *Portugal* entre as evocações da marca EDP e *sustentabilidade* entre as evocações da publicidade institucional. No entanto, a maior parte dos traços de identidade não foram evocados com uma frequência numérica significativa.

Acerca dessa perceção pública sobre a publicidade, não é demais referir que se baseia na interpretação da mensagem recebida, consoante o contexto cultural em que o recetor está inserido e a sua predisposição à mensagem. Sendo assim, é totalmente variável de consumidor para consumidor, por mais que os gestores da comunicação tentem agrupar os indivíduos segundo suas características físicas, psicológicas ou comportamentais. Todavia, ratificamos que o conjunto de respostas sugere um padrão coletivo relacionado ao conceito de representações sociais.

Para chegarmos a esses resultados, seguimos um conjunto metodológico sistematizado, entretanto, consideramos algumas limitações existentes na investigação, como um olhar focado para os departamentos de Comunicação, uma amostra publicitária restrita a uma campanha impressa e a concentração de respostas de inquéritos no norte de Portugal. Como em muitas investigações consequentes de Teses de Doutoramentos, este foi um percurso individual, que se em outro âmbito fosse estudado por mais investigadores, com recursos, poderia trazer resultados mais completos e possíveis de generalização. Ademais, o pesquisador não está isento de juízos de valores em relação à observação, motivo pelo qual nos submetemos a técnicas já aplicadas em outras investigações da área para diminuir fragilidades inerentes.

Uma possibilidade para futuras investigações centra-se em expandir a análise para mais organizações no contexto nacional, ou para organizações portuguesas que se inserem no mercado global. O estudo das organizações, e em especial da comunicação estratégica, pode vir a ser uma alternativa para o momento de crise económica, em que se necessita de bons investimentos e de relacionamentos inteligentes com o público.



Para concluir, relacionamos algumas tendências para o campo de investigação e alguns desafios a serem enfrentados pelos profissionais da área. O primeiro deles, transversal a todas temáticas que investigamos, refere-se aos processos comunicativos e de inter-relação entre emissores e receptores, que têm sua complexidade de ligações aumentada pela ampla presença de tecnologias e suportes de informação das últimas décadas. A comunicação está sendo repensada nos âmbitos teórico e prático, pois hoje a sociedade tem características de instantaneidade e fragmentação, o que exclui um plano comunicacional organizacional simplificado e estático.

Na sociedade da informação, globalizada, pós-moderna e com grande fluxo de mensagens, a própria informação é preciosa e necessária, e a saturação de discursos publicitários faz com que o público seja mais seletivo. Os avanços tecnológicos de produção e mediação da comunicação desenvolvem facilidades e terrenos de conflitos que antes não existiam. Os veículos de comunicação modernos e as possibilidades de compartilhamento rápido permitem que o recetor da publicidade possa, também, ser o emissor da mensagem. Ainda, o consumidor pode tornar-se porta-voz da marca, ou em outra alternativa, disseminador de críticas. A relação dos funcionários e dos consumidores finais com as organizações tende a se alterar com esse panorama. Os *stakeholders* também são emissores de mensagens e, na outra ponta da cadeia, consumidores da marca. Assim, o público é cada vez mais convidado a fazer parte da marca, experienciá-la e sentir-se integrante de um grupo.

No âmbito mercadológico, um dos desafios para a gestão da identidade e da marca nas organizações é sublinhar a sua importância desde a gênese dos processos organizativos. Algumas empresas apenas recordam as características da identidade da marca quando fazem programas de divulgação exterior. A estratégia sustentável e progressiva da marca organizacional seria uma aliada fundamental para o reconhecimento interno e a liderança de mercado. A mensagem publicitária, neste contexto, não serve só para vendas, auxilia uma percepção a longo prazo, sugere símbolos que fortalecem imagens mentais e que influenciam relacionamentos.

Para a investigação em Comunicação Organizacional e em Publicidade, incentivamos o desenvolvimento de reflexões que legitimem seus entendimentos de modo menos instrumental e de forma holística e crítica. A comunicação dentro e fora das organizações (e a publicidade se

inclui nesta esfera) tem um carácter estratégico, mas não precisa ser entendida apenas por uma perspectiva produtiva. Muitas publicações sobre o campo da Publicidade centram-se em guias práticos para obtenção de resultados ou em manuais de anúncios com casos midiáticos, o que sugere a carência de aprofundamento teórico sobre os contextos significativos de causa e consequência no espaço social. A Publicidade pode ser estudada como atividade comercial e estratégia de comunicação, mas também como um sistema simbólico, um discurso ideológico, uma experiência sensorial cotidiana.

É preciso alargar perspetivas também quanto à receção, a comunicação publicitária não é dirigida apenas para o público que compra o produto, atualmente são valorizados todos *stakeholders* e os funcionários, para que sejam estimulados maiores vínculos. Assim, a Publicidade, principalmente institucional, tem se posto no objetivo de melhorar os relacionamentos entre a organização e seus vários públicos e as instâncias sociais e de poder. Ou seja, não é somente mensagem de informação e promoção, é também transmissão de confiança, partilha de experiências, geração de assunto e *engagement* (relação com a marca). Acreditamos que, face a esses desafios e aos caros investimentos midiáticos em época de crise, a Publicidade não está a perder espaço, mas a se reinventar conforme nascem novas formas de interação, propostas digitais e possibilidades de aproximação com o público saturado de informação e mensagens clichês.

## Referências Bibliográficas

Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, Nova York: The Free Press.

Aaker, D. & Biel, A. (1993) *Brand Equity & Advertising*, New Jersey: Laurence Publishers.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2007) *Como construir marcas líderes*, Porto Alegre: Bookman.

Aaker, D.; Batra, R.; Myers, J. (1992) *Advertising Management*, New Jersey: Prentice-Hall International.

Aaker, D. & Lendrevie, J. (1997) *Le management du capital marque*, Paris: Dalloz.

Abric, J. C. (1993) "Central system, peripheral system: their functions and roles in the dynamics of social representations", *Papers on Social Representations*, pp. 75-78.

Abric, J. C. (1984) "A theoretical and experimental approach to the study of social representations in a situation of interaction" in Farr & Moscovici (eds.) *Social Representations*, Cambridge: University Press, pp. 169-183.

Abric, J. C. (2003) "L'analyse structurale des représentations sociales" in Moscovici & Buschini (eds.), *Les méthodes des sciences humaines*, França: Puf Fondamental, pp. 375-392.

Albert, S. & Whetten, D. (2004) "Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing" in Balmer, J. & Greyser, S. *Revealing the Corporation*, London: Routledge, pp. 77-105.

Allen, M. W.; Gotcher, J. M., Seibert, J. H. (1993) "A decade of organizational communication research: journal articles 1980-1991" in Deetz, S. A. (Ed.) *Communication yearbook 16*, Newbury Park, CA: Sage.

Almeida, A. L. (2009) "Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis" in Kunsch, M. (ed.) *Comunicação Organizacional*, São Paulo: Saraiva, Vol 2.

Almeida, V. (2003) *A comunicação interna na empresa*, Lisboa: áreas Editora.

Andrade, E; Silva, J,; Domingos Sobrinho, M. (2007) *Representações sociais como obstáculos simbólicos à formação e à profissionalização docente*, Brasília: Liber Livro.

Antunes, A. T. (2010) *Caso ESP Distribuição, S.A.: Aplicação Do Balanced Scorecard Como Sistema De Controlo Operacional*. Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, London: Penguin.

Ansoff, I. (1991) *The new corporate strategy*, UK: John Wiley & Sons, Inc.

Ansoff, I. & McDonnel, E. (1992) *Implanting strategi management*, UK: Pratiencie-Hall International.

Argenti, P. (1998) *Corporate communication*, Boston: Irwin.

Argenti, P. (2009) *Digital strategies for powerful corporate communications*, New York: McGraw-Hill.

Arranz, J. C (1997) *Gestión de la Identidad Empresarial y su impacto sobre los resultados*, Barcelona: Ediciones Gestión.

Arruda, A. (2005) "Despertando do pesadelo: a interpretação" in Moreira *et al.* (eds.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*, João Pessoa: UFPB, 229-258.

Baldissera, R. (2004) *Imagem-Conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*, Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação, Porto Alegre: Pontificia Universidade do Rio Grande do Sul.

Balmer, J. & Greyser, S. (2004) *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge.

- Balmer, J. & Soenen, G. (1999) "The acid test of corporate identity management", *Journal of Marketing Management*, n. 15, pp. 69-92.
- Balonas, S. (2011) *Publicidade sem código de barras: contributos para o conhecimento da Publicidade a favor de causas sociais em Portugal*, Ribeirão: Humus.
- Bardin, L. (2008) *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991) *A framework for marketing image management*, Sloan Management Review, pp. 97-104.
- Barthes, R. (1987/1964) *A aventura semiológica*, Lisboa: Edições 70.
- Batista, L. L. (2009) "Pesquisa de Opinião e de Mercado" in Kunsch, M. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 185-199.
- Baudrillard, J. (1973) *O sistema dos objectos*, São Paulo: Editora Perspetiva S.A.
- Baudrillard, J. (1995/1970) *A Sociedade de Consumo*, Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bauman, Z. (2007) *A vida fragmentada: ensaios sobre a moral pós-moderna*, Lisboa: Relógio d'Água.
- Beech, N. & Huxham, C. (2003) "Cycles of identity formation in interorganizational collaborations" in *International Studies of Management & Organization*, vol. 33, pp. 28-52.
- Berman, S.; Battino, B; Shipnuck, L.; Neus, A. (2007) *The end of advertising as we know it*, New York: IMB Global Business Services.
- Bermúdez, R. F. (1999) *Cómo hacer Publicidad – un enfoque teórico-práctico*, México: Pearson Educación.
- Bilhim, J. A. (2006) *Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bland, M. & Jackson, P. (1990) *Effective Employee Communications*, London: Kogan Page, Ltd.

- Barthes, R. (1964) "Rhétorique de l'image", *Communications*, Paris, Seuil.
- Biel, A. L. (1992) "How brand image drives brand equity", *Journal of Advertising Research*, pp.6-12.
- Bowker, D. (2010) "Relações Públicas e branding" in Clifton, R. & Simmons, J., *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 167-180.
- Bryman, A. (1996) "Leadership in Organizations" in *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, p. 276-291.
- Brymer, C. (2010) "Porque é que as marcas são importantes" in Clifton, R. & Simmons, J., *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 67-78.
- Brochand, B. & Lendrevie, J. (1993) *Le Publicitor*, Paris: Dalloz.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, V., Dionísio, P. (1999) *Publicitor*, Lisboa: Dom Quixote.
- Bueno, W. C. (2012) *Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática*, São Paulo: All Print Editora.
- Buschini, F. (2005) "Análise das Facetas: uma técnica para reunificar a estrutura e o conteúdo das representações sociais" in Moreira *et al.* (eds..) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*, João Pessoa: UFPB, 159-187.
- Cabrita, A. S. (2010) *O comportamento organizacional da EDP Soluções Comerciais: O papel do estagiário em organizações portuguesas*, Relatório de Estágio de Mestrado, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Caieron, J. A. (2000) *A identificação da imagem institucional do ponto de vista do funcionário*, Monografia, Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (1998) *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.

Canclini, N. G. (2008) *Culturas Híbridas: Estratégias para entrar e sair da Modernidade*, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Cardoso, A. A. (2009) *O Comportamento do Consumidor. Porque é que os consumidores compram?*, Lisboa: Lidel – edições técnicas lda.

Carrascoza, J. A. (1999) *A Evolução do Texto Publicitário: a associação de palavras como elemento de sedução na Publicidade*, São Paulo: Futura.

Carvalho, N. (1998) *Publicidade - A Linguagem da Sedução*. 2. ed. São Paulo: Ática.

Castells, M. (2000) “A era da informação: economia, sociedade e cultura” in: *A Sociedade em rede*, São Paulo: Paz e Terra.

Castells, M. (2007) *A galáxia Internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

César, A. M. R. (2009) “Comunicação e cultura organizacional” in Kunsch, M. (Org.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 126-137.

Chala, A. A. (2000) *A universidade pública como representação social: levantamento do Núcleo Central da Representação da UFRGS*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.

Chaumely, J. & Huisman, D. (1964) *As Relações Públicas*, São Paulo: Difusão Europeia do Livro.

Chaves, N. (2005) *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gilli.

Chaves, N. Belluccia, R (2003) *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logótipos*, Buenos Aires: Paidós.

Cheney, G. (2000) “Thinking differently about organizational communication”. *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 132-141.

- Cheney, G. et al. (2011) *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Long Grove: Waveland Press.
- Chevalier, J. & Gheerbrant, A. (1982) *Dicionário dos Símbolos*. Paris: Editions Jupiter.
- Clémence, A. (2003) "L'analyse des principes organisateurs des représentations sociales" in Moscovici & Bruschini (eds) *Les Methodes des sciences humaines*, Paris, PUF, 393-410.
- Clancy, J. & Schulman, R. (1993) *A revolução no marketing: o domínio do mercado através do uso da inteligência em marketing*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos.
- Clifton, R. & Simmons, J. (2010) *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora.
- Cohen, J. B. (1987) "Attitude, affect and consumer behavior" In: Isen, A. & Moore, B. (eds.) *Affect and social behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cornu, G. (1990) *Sémiologie de l'image dans da publicité*. Paris: Organisation.
- Corral, L. S. (1997) *Semiótica de la Publicidad – Narración y discurso*, Madrid: Editorial Sintesis.
- Corrêa, E. S., (2009) "Comunicação Digital e Seus Usos Institucionais" in Kunsch, M. (ed.), *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo: Difusão Editora, pp. 169-184.
- Costa, L. M. (2003) *Diagnóstico do nível de excelência humana das organizações*. Monografia, Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Creswell, J. W. (1998) *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daniels, T. D.; Spiker B.; & Papa, M. (1997) *Perspetives on organizational communication*, Dubuque: Brown & Benchmark Publishers.
- Debord, G. (1997/1968) *A Sociedade do Espectáculo*, Lisboa: Edições Antipáticas.



Deetz, S. (2001) "Conceptual foundations", in Jablin, F. M. & Putman, L. L. (eds.) *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 3-46.

Deetz, S. (2009) "Politically attentive relational constructionism (PARC) and making a difference in a pluralistic, interdependent world" In Carbaugh, D. & Buzzanell, P. (eds.) *Reflections on the distinctive qualities of communication research in the social sciences*, New York.

Delfini, L. (2010) "Métricas de mídias sociais", *Revista Localweb*, São Paulo: Editora Europa, ed. 19, pp. 28-37.

de Chernatony, L. (1999) "Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation" in *Journal of Marketing Management*, v.15, pp. 157-179.

de Rosa, A. (1998) "How to sell pullovers by provoking discussion on social issues. The role of advertising for activating and diffusing controversial Social Representations" in Rigas (ed.) *S.R. and contemporary social problems*, Athens: Ellinika Grammata publisher, pp. 228-277.

de Rosa, A. (2000) "The Social Representations "of" and "within" the changing organizational contexts: the case of the Italian National Institute for Social Provisions and Pensions" in *V Conference Internationale sur les Representations Sociales*, Canada: Montreal.

de Rosa, A. (2005) "A rede associativa: uma técnica para captar a estrutura, os conteúdos, e os índices de polaridade, neutralidade e estereotipia dos campos semânticos relacionados com representações sociais" in Moreira *et al.* (eds.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*, João Pessoa: UFPB, 61-127.

de Rosa, A. & Gerard, J. (2001) *France et Itálie au "Pays des merveilles": Le Luxe*. Unpublished report.

de Toni, D. (2005) *Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto*, Tese de Doutorado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.

de Toni, D. (2009) "Administração da imagem de organizações, marcas e produtos" in Kunsch, M. M. (ed.) *Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e processos*, São Paulo: Editora Saraiva, Vol. 1 pp. 235-268.

de Toni, D. & Schuler, M. (2003) *The strategic management of products images: a mensuration of wine images*, São Paulo: Business Association of Latin American Studies.

de Toni, D. & Schuler, M. (2007) "Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto" in *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: vol.11 no.4.

del Campo, S. A. (2007) "El nuevo papel de los públicos en el sistema publicitário" in Requero, M. & López, M. (eds.) *Nuevas tendencias en la Publicidad del siglo XXI*. Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones, pp. 61-76.

Doane, D. (2010) "Uma perspectiva alternativa sobre marcas: mercados e princípios morais" in Clifton, R. & Simmons, J. *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 211-226.

Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990) "In search of grand image: a foundation analysis", *Advances in Consumer Research*, pp. 110-119.

Doise, W. (1986) "Les représentations sociales" in Doise & Palmonari (eds.), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 81-94.

Downs, C. & Adrian, A. (2004) *Assessing Organizational Communication - Strategic Communication Audits*, New York: The Guilford Press.

Dubin, R. (1971) *Relações humanas na administração*, São Paulo: Atlas.

Dupuis, J.-P. (1996) "Organização: proposta de um modelo construtivista" in Chanlat, J. F. (ed.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas.

Durand, J. (1974) 'Retórica e Imagem Publicitária' in Metz, C. et al. *Análise das Imagens*, Petrópolis: Vozes.

- Dutterme, C. (2002) *A comunicação interna na empresa – a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Instituto Piaget.
- Eco, U. (1973) *O Signo*, Lisboa: Editorial Presença.
- Eco, U. (1977) *Como escrever uma tese*, Lisboa: Presença.
- Eco, U. (1991) *Apocalípticos e Integrados*, Lisboa: DIFEL, D.L.
- Eisenhardt, K. M. (1989) *Building Theories from Case-Study Research*. Academy of Management Review.
- Einsberg, Eric M. & Goodall Jr. H.L. (1997) *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*, New York: St. Martin's Press.
- Etkin, J, R. (2000) *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*, Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Etienne, J; Bloess, F.; Noreck, J-P.; Roux, J.-P. (1997) *Dicionário de Sociologia: as noções, os mecanismos e os autores*. Paris/Lisboa: Hatier/Platano.
- Faisca, J. (cord.) (2002) *Análise de Publicidade em 2002: projecto desenvolvido no âmbito da colaboração entre o Instituto do Consumidor e a Escola Superior de Comunicação Social*, Lisboa: Instituto do Consumidor.
- Faveiro, M. H. (2004) *Identidade e imagem organizacional*, Lisboa: Universidade Lusíada.
- Feldwick, P. (2010) “Comunicação da marca” in Clifton, R. & Simmons, J. *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 149-165.
- Felgueiras, A. M. (1996) *A criação da EDP-Electricidade de Portugal e as consequências económicas e sociais*, Dissertação de Mestrado em Estudos Económicos e Sociais, Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Fernandes, M. S. (2009) *A Comunicação Interna da EDP*, Dissertação de Mestrado, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

- Figueiredo, C. (2005) *Redação Publicitária: sedução pela palavra*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Floch, J.-M. (1990) *Sémiotique, marketing et communication - Sous les signes, les strategies*, Paris: PUF.
- Fombrun, C. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gabriel, Y. & Griffiths, D. (2004) "Stories in Organizational Research" in Cassell, C. & Symon, G. (2004) *Essencial Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, pp. 114-127.
- Gamble, J.; Strickland II, A. & Thompson Jr, A. (2008) *Administração estratégica*, São Paulo: McGraw-Hill.
- Galindo, D. S. (2009) "Teorias e estratégias de Publicidade e Propaganda" In Kunsch, M. K. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 277-292.
- Geeraerts, D. (2006) *Cognitive Linguistics: Basic Reading*, Berlin/New York: Mouton de Gruyter.
- Genovese, M. (2008) "Sim, a propaganda tradicional vai morrer" in *Propaganda & Marketing*, São Paulo: PropMark, p. 12.
- Gioia, D.; Shultz, M.; Corley, K. G. (2000) "Organizational identity, image and adaptative instability", *The Academy of Management Journal*, 25, 1.
- Grassi, W. (1999) "The reality of brands: towards an anthology of marketing", *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 58, pp. 313-359.
- Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise do Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Príncipeia.
- Giddens, A. (1991) *As Conseqüências da Modernidade*, São Paulo: Editora UNESP.

- Goffman, E. (1995) *A apresentação do eu na vida de todos os dias*, Lisboa: Relógio d'Água.
- Golobovante, M. C. (2005) "Publicidade: o fazer-valer" in *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing, Vol. 2, n. 3, pp. 139-153.
- Gonçalves, G. M. P. (2010) *Relações públicas e comunicação: a tensão entre os interesses privado e público*, Tese Doutorado em Ciências da Comunicação, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Hall, S. (2006) "A identidade cultural na pós-modernidade", Rio de Janeiro: DP & A Editora.
- Haas, V. & Jodelet, D. (1999) "Pensée et mémoire sociales" in Pétard (ed.) *Psychologie sociale*, Paris: Editions Bréal, 11-160.
- Hanby, T. (1999) "Brands – dead or alive" in *Journal of Marketing Research Society*, Vol 41, pp. 7-18.
- Hartley, J. (2004) "Case Study Research" in Cassell, C. & Symon, G., *Essencial Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, pp. 323-333.
- Haug, W. F. (1997/1971) *Crítica da estética da mercadoria*, São Paulo: Editora da UNESP.
- Heller, E. (2007) *A psicologia das cores: como actuam as cores sobre os sentimentos e a razão*, Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Henriet, B. & Boneu, F. (1997) *Audit de la communication interne*, Paris: Les éditions d'Organisation.
- Hilton, S. (2010) "O valor social das marcas" in Clifton, R. & Simmons, J., *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 47-66.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and organizations: software of the mind*, New York: McGraw-Hill.
- Hopkins, C. (1966) *Scientific Advertising*, New York: Crown Publisher.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. (1978) *Temas básicos de sociologia*, São Paulo: Cultrix.

lasbeck, L. C. (2009) *Imagens, imagem e pesquisa de imagem*, Curitiba: Intercom 2009 - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

Jablin, F. M. & Putnam, L. (eds.) (2001) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Thousand Oaks CA: Sage.

Jablin, F.; Putnam, L.; Roberts, K.; Porter, L. (1987) *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*, Thousand Oaks: Sage.

Jhally, S. (1990) *The code of advertising: fetishism and the political economy of meaning in the consumer society*, New York: Routledge, Chapman and Hall.

Joannis, H. (1983) *De l'étude de motivacion à la creation publicitaire et à la promotion des ventes*, Paris: Dunond Entreprise.

Joannis, H. (1988) *Le Processus de création publicitaire*, Paris: Dunond Entreprise.

Joly, M. (1994) *Introdução à análise da imagem*, Paris: Editions Nathan.

Jodelet, D. (1989) *Folieset représenattions sociales*, Paris. PUF.

Kapferer, J.-N. (1994) *Marcas – capital da empresa*, Lisboa: Edições CETOP.

Kapferer, J.-N. (2002) *Ce qui va changer les marques*, Paris: editions d'Organization.

Katz, D. & Kahn, R. (1966) *The Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.

Keller, K. (1993) "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity" in *Journal of Marketing*, n. 57, pp. 1-22.

Klein, N. (2002) *No Logo: O Poder das Marcas*, Lisboa: Relógio d'água.

Knapp, D. (2002) *Brand Mindset: Fixando a Marca*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*, Rio de Janeiro: Campus.
- Kreps, G. L. (1990) *Organizational Communication - Theory and Practice*, New York: Longman.
- Kunsch, M. K. (2003) *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. K. (2005) "Auditoria da comunicação organizacional" in Duarte, J. & Barros, A. T. (eds.) *Métodos e técnicas em pesquisas em comunicação*, São Paulo: Atlas, pp. 236-252.
- Kunsch, M. K. (ed.) (2009a) *Comunicação Organizacional*, São Paulo: Saraiva, Vol. 1 e Vol. 2.
- Kunsch, M. K. (ed.) (2009b) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Ladvige, R. C. & Steiner, G. A. (1961) "A model for predictive measurements of advertising effectiveness" *Journal of Marketing*, v. 25, Oct.
- Lagneau, G. (1981) *A Sociologia da Publicidade*, São Paulo: Cultrix.
- Lampraia, J. (1999) *A Assessoria de Imprensa nas Relações Públicas*, Publicações Europa-América, Mem Martins.
- Lampraia, J. (1983) *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda, relações públicas*. Publicações Europa-América, Mem Martins.
- Lampraia, J. (1989) *A Nova Publicidade*, Publicações Europa-América, Mem Martins.
- Lasswell, H. (1948) "The structure and function of communication in society" in L. Bryson (ed.), *The Communication of Ideas*, New York: Harper.
- Laurens, S. & Roussiau, N. (eds.) (2002) *La mémoire sociale - Identités et représentations sociales*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Lencastre, P. (ed.) (2007) *O livro da marca*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P. Rodrigues, V. (2010) *Publicitor: comunicação 360° online offline*, Lisboa: Dom Quixote.

Levy, P. (2001) *O que é o virtual?* Coimbra: Quarteto.

Lindemann, J. (2010) "O valor financeiro da marca" in Clifton, R. & Simmons, J., *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora.

Lindquist, J. D. (1975) "Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence", *Journal of Retailing*, pp. 29-38.

Lindstrom, M. (2007) *Brand Sense: a marca multissensorial*, Porto Alegre: Bookman.

Lipovetsky, G. (1989) *A Era do Vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*, Lisboa: Relógio d'Água.

Lipovetsky, G. (2000) "Sedução, Publicidade e pós-modernidade" *Revista Famecos*, Porto Alegre: nº 12, ed. junho 2000.

Lippman, A. (1998) "O arquiteto do futuro", *Meio & Mensagem*, São Paulo: nº 792, 26, ed. janeiro 1998.

Lite, M. del P. (1997) *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua Editorial.

Lobão, R. & Freitas, R. (2010) *The importance of organizational communication to the spread and understanding of sustainability concept*. Braga: IAMCR (*International Association for Media and Communication Research*).

Lobão, R. & Freitas, R. (2011) *Comunicação Organizacional e Sustentabilidade: estudo de caso das empresas de transportes de Portugal*. São Paulo: Congresso CONFIBERCOM 2011.

Margulies, W. (2004) "Make the most of your corporate identity" in Balmer, J. & Greyser, S. *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge, pp. 66-75.



- Marín, A. L. (1997) *La Comunicación en la empresa e en las organizaciones*, Barcelona: Bosch.
- Martinez, C. (1999) *Manual de Creatividad*, Madri: Síntesis.
- Maslow A. (1968) *Introdução à psicologia do ser*, Rio de Janeiro: Eldorado.
- Maza, P. (2007) "De la publicidad como actividad de producción simbólica" in Requero, M. & López, M. (ed.) *Nuevas tendências en la Publicidad del siglo XXI*, Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones, pp. 13-34.
- McDonald, C. & Scott, J. (2007) "A brief History od Advertising" in Tellis, G. & Ambler, T. (Ed.) *The Sage Handbook of Advertising*, London/California: Sage Publications, pp: 17-34.
- McLuhan, M. (1964) *The Gutenberg Galaxy: The making of Typographic Man*, Toronto: University of Toronto Press.
- McLuhan, M. & Fiore, Q (1967) *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*, Harmondsworth: Penguin.
- McQuail, D. (2003) *Teoria da comunicação de massas*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Medeiros, C. (2004) "Personagens, espaços públicos e cenários na Publicidade" in Pereira & Verissimo, *Publicidade: O Estado da Arte em Portugal*, Lisboa: Edições Sílabo, pág. 73-91.
- Mendes, A.; Pereira, F. C.; Soares, J. V.; et al. (2006) *Crises - de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises*, Lisboa: Sílabo.
- Meneghel, A. & Perez, C. (2011) *Natura: sensações e emoções humanizando a identidade da marca*, Recife: Intercom- XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Miège, B. (1996) *El pensamiento comunicacional*, México: Universidad Iberoamericana.
- Milan, G.; De Toni, D.; Barazetti, L. (2005). "Configuração e organização de imagens de serviços: um estudo exploratório" *Revista Produção*, v. 15, n. 1, Jan/Abr 2005, pp. 60-73.
- Miller, K. (2001) "Quantitative Research Methods" in Jablin, F. & Putnam, L., *The New Handbook of Organizational Communication*, California: Sage, 137-160.

- Mintzberg, H. (1999) *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Mollerup, P. (1997) *Marks of Excellence – The function and variety of trademarks*, London: Phaidon Press Ltd.
- Morgan, G., (1996) *Images of organizations*, Beverly Hills: Sage.
- Moreira, A (2002) *O segredo não é mais a alma do negócio: Comunicação empresarial e as novas tecnologias da informação*. Disponível em [www.bocc.uff.br]. Acedido em 26 de maio de 2011.
- Morris, C. (1946) *Signs, language and behavior*, Oxford, England: Prentice-Hall.
- Moscovici, S. (2003) *Representações sociais: investigação em psicologia social*. Petrópolis: Vozes.
- Mumby, D. K. (1994) *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (1996) "Disciplining organizational communication studies" *in Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Musson, G. (2004) "Life Histories" *in* Cassell, C. & Symon, G. (2004) *Essencial Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, pp. 34-44.
- Naik, P. A. (2007) "Integrated Marketing Communications: provenance, practice and principles" *in* Tellis, G. & Ambler, T. (eds.) *The Sage Handbook of Advertising*, London/California: Sage Publications, pp: 35-53.
- Nassar, P. (2009) "Conceitos e processos de Comunicação Organizacional" *in* Kunsch, M. M. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Neto, A. O. F. (2009) "Novos *insights* no planeamento publicitário" *In* Kunsch, M. K. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 293-308.

Nobre, A. L. (2011) "Práticas e discursos estratégicos - da norma à transgressão, da rotina à inovação" in Palácios, A. J. & Serra, P., *Pragmática, Comunicação Publicitária e Marketing*, Covilhã: Labcom Books, pp. 63-84.

Ogden, J. (2008) *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*, São Paulo: Pearson Education.

Olins, W. (2005) *A Marca*, Lisboa: Editorial Verbo.

Oliveira, D., Marques, S., Gomes, A. Teixeira, M. (2005) "Análise das Evocações Livres: uma técnica de análise estrutural das representações sociais" in Moreira, B.; Camargo, J. & Nobrega (eds.) *Perspetivas Teórico-Methodológicas em Representações Sociais*, João Pessoa: UFPB, pp. 573-603.

Palácios, A. J. & Serra, P. (2011) *Pragmática, Comunicação Publicitária e Marketing*, Covilhã: Labcom Books.

Pardal, L. & Correia, E. (1995) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Porto: Areal.

Pastoureau, M. (1997) *Dicionário das Cores do Nosso tempo*, Lisboa: Estampa.

Peirce, C. (1931) *Collect Papers in Hartshorne, C. & Weiss, P.* (eds.), Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

Pépinou, G (1970) "Physique et métaphysique de l'image publicitaire" in *Communications*, Seuil.

Pereira, F. C. (1994) *A Representação Social do Leite*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Pereira, F. C. (1997) *A análise de dados nas representações sociais*, Revista Análise Psicológica, 1 (XV): 49-62.

Pereira, F. C. (1999) *A representação social do empresário: factores de criação de empresas*, Tese de doutoramento, Université de Provence.

- Pereira, F. C. (2005) "Análise de dados qualitativos aplicados à representações sociais" in Moreira *et al.* (org.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*, João Pessoa: UFPB, 25-60.
- Morris, C. (1946) *Sign, Language and Behaviour*, New York.
- Pereira, F. C. & Verissimo, J. (2004) *Publicidade - O Estado da Arte em Portugal*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, F. C.; Verissimo, J.; Neijens, P. (ed.) (2008) *New trends in advertising research*. Lisboa: Sílabo.
- Perez, C. (2004) *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Perez, C. (2009) "Semiótica da marca corporativa" in Kunsch, M. M. (ed.), *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 225-240.
- Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (org.) (2010) *Handbook of strategy and management*. Los Angeles: Sage.
- Pinho, J. B. (1996) *O poder das marcas*, São Paulo: Summus Editorial.
- Pinto, A. G. (1997) *Publicidade: um discurso da sedução*, Porto: Porto Editora Ltda.
- Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000) "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *The Academy of Management Journal*, 25, 1.
- Putnam, L. & Cheney, G. (1985) "Organizational Communication: historical development and future directions" in Benson, T. (ed.). *Speech communication in the 20th century*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. (1996) "Metaphors of Communication and Organization" in *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, p. 125-168.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005) *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.

Rasquilha, L. (2009) *Publicidade: fundamentos, estratégias, processos criativos, planeamentos de meios e outras técnicas de comunicação*, Lisboa: Gestão Plus Edições.

Ratnatunga, J. & Ewing, M. (2005) "The brand capability value of integrated marketing communication (IMC)" in *Journal of Advertising*, 34, pp. 25-40.

Reid, M. (2005) "Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes", *Journal of Advertising*, 34, pp. 41-53.

Recio, J. C. (2007) "Las fuentes de información al servicio de la publicidad" in Requero, M. & López, M. (eds.) *Nuevas tendencias en la Publicidad del siglo XXI*, Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones, pp. 35-59.

Redding, C. & Tompkins, P. (1988) "Organizational communication: past and future tenses" in Goldhaber, G. & Barnett, G. (eds.) *Handbook of organization communication*. Norwood, NJ: Ablex.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz, E. (1998) *Doing Research in Business And Management*, London: SAGE Publications.

Requero, M. & López, M. (Org.) (2007) *Nuevas tendencias en la Publicidad del siglo XXI*. Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

Restreppo, J. M. (1995) *Comunicación para la dinámica organizacional*, Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV), Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language.

Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1984) "Advertising is image management", *Journal of Advertising*, pp. 27-37.

Ries, A. & Ries, L. (2003) *A Queda da Publicidade e a ascensão das relações públicas*, Alfragide: Casa das Letras.

Ries, A. & Ries, L. (2004) *A origem das marcas*, Alfragide: Casa das Letras.

- Ries, A. & Trout, J. (1981) *Positioning: the battle for your mind*, McGraw-Hill.
- Ries, A. & Trout, J. (1993) *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk*, Harper Collins E-books.
- Rocha, L. F. (2009) *Sistema de controlo interno de reporte financeiro (SCIRF) no grupo EDP – Energias de Portugal*. Mestrado em Contabilidade. Lisboa: ISCTE Business School- Instituto Universitário de Lisboa.
- Ruão, T. (2006) *Marcas e identidades: Guia de concepção e gestão das marcas comerciais*, Porto: Campo das Letras.
- Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os fenómenos de identidade: a ventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Braga: Universidade do Minho.
- Russel, C.A. (2007) *Advertainment: Fusing Advertising and Entertainment*, Michigan: Yaffe Center.
- Sá, C. P. de (1996). *Sobre o núcleo central das representações sociais*, Petrópolis, RJ: Vozes.
- Sáfady, N. (1973) *Publicidade e Propaganda*, Rio de Janeiro: Instituto de Documentação Getúlio Vargas.
- Sales, Z.; Damasceno, M., Paiva, M. (2007) "Organização Estrutural das Representações Sociais do Cuidado", *Revista Saúde e Comunicação*. 3(1): 28-36.
- Sampaio, E. F. L. (1999) *Rastreamento de imagem organizacional na ótica do cliente interno*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Santaella, L. & Nöth, W. (1998) *Imagem: Cognição, semiótica, mídia*. São Paulo: Ática.
- Santos, M.; Souza, L.; Drigo, M. (2001) "A Propaganda nos meandros da sugestão, sedução e persuasão", *Revista Cultura Midiática* ano IV, nº 7. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba.

Sastre, P. (2006) *La empresa es su resultado: el beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*, Malaga: Universidad de Malaga.

Saussure, F. (1959/1916) *Course in general linguistics*, New York; Mc-Graw Hill.

Schwartzberg, R.-G. (1978) *O Estado espetáculo*, Rio de Janeiro: Difusão.

Schuch, D; Cordeiro, M.; Oliveira, L.; Piva, V. (2008) *O Uso de Instrumentos Teórico Metodológicos da Representação Social na Pesquisa em Educação Ambiental*. Anais do VIII Congresso Nacional de Educação (EDUCERE). Curitiba (Brasil): Pontificia Universidade Católica do Paraná, pp. 4885-4895. Disponível em «<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008>». Acedido em 15 de Janeiro de 2013.

Schuler, M. (2000) *Administração da imagem organizacional: um método de configuração da imagem organizacional*, Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA.

Schuler, M. (2009) "O método de configuração de imagem aplicado à administração da imagem de produtos" in Kunsch, M. M. K. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 241-257.

Semprini, A. (1995) *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*, Barcelona: Ediciones Paidós.

Semprini, A. (2006) *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*, São Paulo: Estação das Letras.

Sloan, A. (1963) *My Years With General Motors*, London: Sedgwick & Jackson.

Schmitt, B. & Simonson, A. (1998) *Marketing e estética*, Bilao: Deusto.

Smith, L. (2005). *Effective internal communication*, London: Kogan Page.

Smith, R. (1993) *Images of organizational communication: room-methaphors of the organization-communication relation*, Washington DC: International Communication Association Conference.

- Smith, S. (2010) "A experiência da marca" in Clifton, R. & Simmons, J. *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 99-132.
- Silveira, F. S. (2009) *A aplicação dos mercados de previsão no sector energético – o caso de estudo da EDP*. Mestrado Integrado de Engenharia e Gestão Industrial. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- Soares, A. (2009) *Fundação EDP: motivações e estratégias no apoio às artes*, Dissertação de Mestrado, Lisboa: Universidade Católica.
- Soares, J. V. & Pereira, F. C. (2005). *Imagem das organizações, contribuições para uma sua identificação*. In 4º SOPCOM. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 527-540.
- Solomon, M. (2002) *O Comportamento do Consumidor*, Porto Alegre: Bookman.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Stern, B., Zinkhan, G. M., & Jaju, A. (2001) "Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development", *Marketing Theory*, pp. 201-224.
- Tajada, L. A. (1994) *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid: ESIC.
- Taylor, J. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, 3th Edition, Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, B. & Trujillo, N. (2001) "Qualitative Research Methods" in Jablin, Frederic; Putnam, Linda, *The New Handbook of Organizational Communication*, California: Sage, 161-194.
- Taylor, J.; Flanagin, A. J.; Cheney, G.; Seibold, D. R. (2001) "Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges" in W.B. Gudykunst (ed.) *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 99–137.
- Tellis, G. & Ambler, T. (2007) *The Sage Handbook of Advertising*, Thousand Oaks: Sage Publications.



Tenbrunsel, A.; Galvin, T.; Neale, M.; Bazerman, M. (1996) "Cognitions in organizations" in *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, p. 63-87.

Toffler, A. (1980) *A terceira onda*, São Paulo: Record.

Thompson, A. B. (2010) "O posicionamento e a criação da marca" in Clifton, R. & Simmons, J., *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora, pp. 81-98.

Tompkins, P. K. (1984) "The functions of human communication in organization" in Arnold, C. & Bowers, J. (eds.) *Handbook of rhetorical and communication theory*, Boston: Allyn & Bacon.

van Riel, C. (1997) *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall.

van Riel, C. & Fombrun, C. (2007) *Essentials of corporate communication : implementing practices for effective reputation management*, New York: Routledge.

Vásquez, R. P. (2006) *Comunicação de marca: aportes da Publicidade impressa na comunicação de identidade*, Tese de Doutorado, São Paulo: Universidade de São Paulo.

Vergès, P. (1992) "L' évocation de l'argent: une méthode pour la definition du noyau central d'une representation" in *Bulletin de Psychologie*, pp. 203-209.

Vergès, P. (2005a) "Os questionários para análise das representações sociais" in Moreira *et al.* (org.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*, João Pessoa: UFPB, 201-228.

Vergès, P. (2005b) "A evocação do dinheiro: um método para a definição do núcleo central de uma representação" in Moreira *et al.* (org.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*, João Pessoa: UFPB, 471-572.

Villafañe, J. (1998) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Ediciones Pirâmides.

Volli, U. (2003) *Semiótica da Publicidade – A criação do texto publicitário*, Lisboa: Edições 70.

Watzlawick, P. (1964) *An Anthology of Human Communication*. Palo Alto: Science and Behavior Books.

Weber, M. (1978) *Economy and society: an outline of interpretative sociology*, Berkeley: University of California Press.

Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.

Wert-Grey, S., Center, C., Brashers, D. Meyers, R (1991) *Research topics and methodological orientations in organizational communication: a decade in review*, Communication studies.

White, R. (2000) *Advertising*, Glasgow: McGraw-Hill International UK.

Williams, R. (2005) "Advertising: the magic system" in Williams, R. *Culture and materialism*, London: Verso.

Williamson, J. (1994) *Decoding Advertisements - ideology and meaning in advertising*, London: Marion Boyars Publishers Ltd.

Whittington, R, & Mayer, M. (2000) *The european corporation: strategy, structure, and social science*, Oxford: Oxford University Press.

Yañez, A. P. (2010) *Prospectiva Estratégica no Sector Energético: Caso de Estudo da EDP*, Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

Yazane, M. H. & Markus, K. (2009) "O Marketing como Gestão Organizacional" in Kunsch, M. M. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 203-223.

Yin, R. (2003) *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zaltman, G., & Coulter, R. H. (1995) "Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research", *Journal of Advertising Research*, pp. 35-51.

Zyman, S. & Brott, A. (2002) *The End of Advertising as We Know It*, USA, New Jersey: Jonh Wily & Sons. Inc.

### **Referências Online:**

Ad Library, disponível em «[www.adrespect.org](http://www.adrespect.org)».

American Marketing Association (AMA), disponível em «[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)».

Advergame EDP City On, disponível em «[www.cityon.pt](http://www.cityon.pt)».

Associação Portuguesa de Desenvolvimento das Comunicações, "Caso prático: empresa 2,0 e ferramentas colaborativas", disponível em «[www.apdc.pt/filedownload.aspx?schema=f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33&channel=72F445D4-8E31-416A-BD01-D7B980134D0F&content\\_id=816F53A7-6C8F-4B44-ABF7-69DFA72273D6&field=storage\\_image&lang=pt&ver=1](http://www.apdc.pt/filedownload.aspx?schema=f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33&channel=72F445D4-8E31-416A-BD01-D7B980134D0F&content_id=816F53A7-6C8F-4B44-ABF7-69DFA72273D6&field=storage_image&lang=pt&ver=1)», acedido em 10 de dezembro de 2012.

Brand Finance, disponível em «<http://brandfinance.com>».

Briefing, "Como comunicamos para dentro?", disponível em «<http://www.briefing.pt/canais-brief/canal-edp/9585-como-comunicamos-para-dentro.html>», publicado em 12 de fevereiro de 2012, acedido em 10 de agosto de 2012.

Canal da EDP no Youtube, disponível em «<http://www.youtube.com/watch?v=mzsRKDdc9U0>».

Canal da EDP no Youtube, Vídeo "Pela energia do amanhã", disponível em «[www.youtube.com/watch?v=N-SYKdGAQB0](http://www.youtube.com/watch?v=N-SYKdGAQB0)».

Cruz Vermelha Portuguesa, disponível em «[www.cruzvermelha.pt](http://www.cruzvermelha.pt)».

Cruz Vermelha Brasileira, disponível em «[www.cruzvermelha.org.br](http://www.cruzvermelha.org.br)».

David Ogilvy, disponível em «[www.ogilvy.com](http://www.ogilvy.com)».

Diário de Notícias, "Concorrentes da EDP continuam sem condições tarifárias para entrar no segmento doméstico", disponível em «[www.dnoticias.pt/actualidade/economia/166806-concorrentes-da-edp-continuam-sem-condicoes-tarifarias-para-entrar-no-se](http://www.dnoticias.pt/actualidade/economia/166806-concorrentes-da-edp-continuam-sem-condicoes-tarifarias-para-entrar-no-se)», acedido em 17 de novembro de 2011.

Diário de Notícias, "EDP vendida aos chineses por 2,7 mil milhões de euros", publicado em 22 de dezembro de 2011, disponível em «[http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=2201894](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2201894)», acedido em 10 de fevereiro de 2012.

Documentário *The Corporation*, disponível em «[www.thecorporation.com](http://www.thecorporation.com)».

EDP – Energias de Portugal, disponível em «[www.edp.pt](http://www.edp.pt)».

EDP – Energias do Brasil, disponível em «[www.edp.com.br](http://www.edp.com.br)».

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, disponível em «[www.erse.pt](http://www.erse.pt)»

European Best Event Awards, disponível em «[www.besteventawards.com](http://www.besteventawards.com)».

Expresso, "EDP eleita a elétrica mais sustentável do mundo", disponível em «<http://aeiou.expresso.pt/edp-eleita-a-eletrica-mais-sustentavel-do-mundo=f672623#ixzz1nsbduUav>», publicado em 8 de setembro de 2011, acedido em Dezembro de 2011. Publicado em 8 de setembro de 2011.

Guia do Consumidor de Electricidade no Mercado Liberalizado 2009 – ERSE, disponível em «[www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaoosector/escolhadofornecedor/Documents/Guia%20do%20Consumidor%20de%20Electricidade%20no%20Mercado%20Liberalizado.pdf](http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaoosector/escolhadofornecedor/Documents/Guia%20do%20Consumidor%20de%20Electricidade%20no%20Mercado%20Liberalizado.pdf)», acedido em 3 de julho de 2010.

Heartbrand da Unilever, disponível em «[www.cidadedodoslogos.com/blog/o-heartbrand-da-unilever](http://www.cidadedodoslogos.com/blog/o-heartbrand-da-unilever)», acedido em 10 de setembro de 2012.

Heartbrand, disponível em « [www.unilever.com/brands-in-action/detail/Heartbrand/292007/?WT.contenttype=view%20brands](http://www.unilever.com/brands-in-action/detail/Heartbrand/292007/?WT.contenttype=view%20brands)», acedido em 10 de setembro de 2012.

Instituto Nacional de Estatística, disponível em «[www.ine.pt](http://www.ine.pt)».

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), disponível em «[www.marcaspatentes.pt](http://www.marcaspatentes.pt)».

Marketeer Online, "EDP muda para marca mutante", disponível em «[www.marketeer.pt/2011/07/01/edp-muda-para-marca-mutante](http://www.marketeer.pt/2011/07/01/edp-muda-para-marca-mutante)», publicado em julho de 2011, acedido em 6 de agosto de 2011.

Media Monitor - Marktest, disponível em «[www.marktest.com/wap/a/n/id~19a5.aspx](http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19a5.aspx)», acedido em 12 de junho de 2012.

Meios & Publicidade, "Rebranding da EDP volta a desfilar", disponível em «[www.meiosePublicidade.pt/2011/09/21/rebranding-da-edp-volta-a-desfilar](http://www.meiosePublicidade.pt/2011/09/21/rebranding-da-edp-volta-a-desfilar)», publicado em 21 de setembro de 2011, acedido em 1º de dezembro de 2011.

Metalomecânica e Imobiliária O Feliz, disponível em «[www.ofeliz.pt](http://www.ofeliz.pt)».

Moulin Rouge, disponível em «[www.moulinrouge.fr](http://www.moulinrouge.fr)»

Net Panel - MarkTest, disponível em «<http://netpanel.marktest.pt>».

Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, "Case Study: 5 regras para comunicar muito com pouco", disponível em «<http://newsletter.observatoriocomunicacaointerna.pt/5-regras-para-comunicar-muito-com-pouco/>», acedido em 10 de Fevereiro de 2012.

Público, "Comunicação empresarial nas redes sociais: Eliminação de comentário por parte da EDP no Facebook gera polémica", publicado em 17 de outubro de 2011, disponível em «<http://economia.publico.pt/noticia/eliminacao-de-comentario-por-parte-da-edp-no-facebook-gera-polemica-1516892?ref=nf>», acedido em 17 de dezembro de 2011.

Público, "Concorrentes à EDP têm um mês para entregar propostas finais", disponível em «<http://economia.publico.pt/Noticia/concorrentes-a-edp-tem-um-mes-para-entregar-propostas-finais-1520555>», acedido em 17 de novembro de 2011.

Público, "Eliminação de comentário por parte da EDP no Facebook gera polémica", disponível em «<http://economia.publico.pt/noticia/eliminacao-de-comentario-por-parte-da-edp-no-facebook-gera-polemica-1516892?ref=nf>», publicado em outubro de 2011, acedido em 31 de outubro de 2011.

Relatório "Utilização de Internet em Portugal 2010", WIP (World Internet Project) e LINI – Lisbon Internet and Networks International Research Programme, disponível em «[www.unic.pt/images/stories/noticias/Relatorio\\_LINI\\_UMIC\\_InternetPT.pdf](http://www.unic.pt/images/stories/noticias/Relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf)».

Relatório "Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias em 2010", INE/UMIC, disponível em «[www.obercom.pt/client/?newsId=28&fileName=anuario\\_comunicacao\\_09\\_10.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=28&fileName=anuario_comunicacao_09_10.pdf)».

Resumo Informativo do Mercado Liberalizado 2012, disponível em «<http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/Documents/Relatorio%20ML%20201212.pdf>», acedido em 10 de Fevereiro de 2013.

SAPO TVNET, "EDP é a marca portuguesa mais valiosa", disponível em «<http://tvnet.sapo.pt/noticias/detalhes.php?id=66120>», publicado em 22 de março de 2011, acedido em 6 de agosto de 2011.

Santos, C. D. & Rosa, L. (2 de Fevereiro de 2013) "EDP: os critérios nunca revelados de uma operação que está a ser investigada pelo DCIAP", disponível em «<http://www.ionline.pt/dinheiro/edp-os-criterios-nunca-revelados-uma-operacao-esta-ser-investigada-pelo-dciap>», acedido em 10 de Fevereiro de 2013.

Suspiro, A. (2 de Fevereiro de 2013) "EDP: Movimentações, cumplicidades e reuniões da privatização", disponível em «<http://www.ionline.pt/dinheiro/edp-movimentacoes-cumplicidades-reunioes-da-privatizacao-foi-primeiro-teste-governo>», acedido em 10 de fevereiro de 2013.

Suspiro, A. (2 de Fevereiro de 2013) "REN. Processo de venda esteve por um fio", disponível em «<http://www.ionline.pt/dinheiro/ren-processo-venda-esteve-fio>», acedido em 10 de fevereiro de 2013.

SIC Notícias, "Trabalhadores da EDP com aumento salarial de 1,7% em 2012", disponível em «<http://sicnoticias.sapo.pt/economia/2012/03/21/trabalhadores-da-edp-com-aumento-salarial-de-17-em-2012>», acedido em 31 de Janeiro de 2013.

Superbrands, disponível em «[www.superbrands.com.pt/studies/metodologia](http://www.superbrands.com.pt/studies/metodologia)».

The Next Best Brand, Observatório Permanente de Tendências "FUTUR:E", disponível em «[www.meiosePublicidade.pt/2010/07/20/estudo-consumidor-quer-proximidade-com-marcas](http://www.meiosePublicidade.pt/2010/07/20/estudo-consumidor-quer-proximidade-com-marcas)».

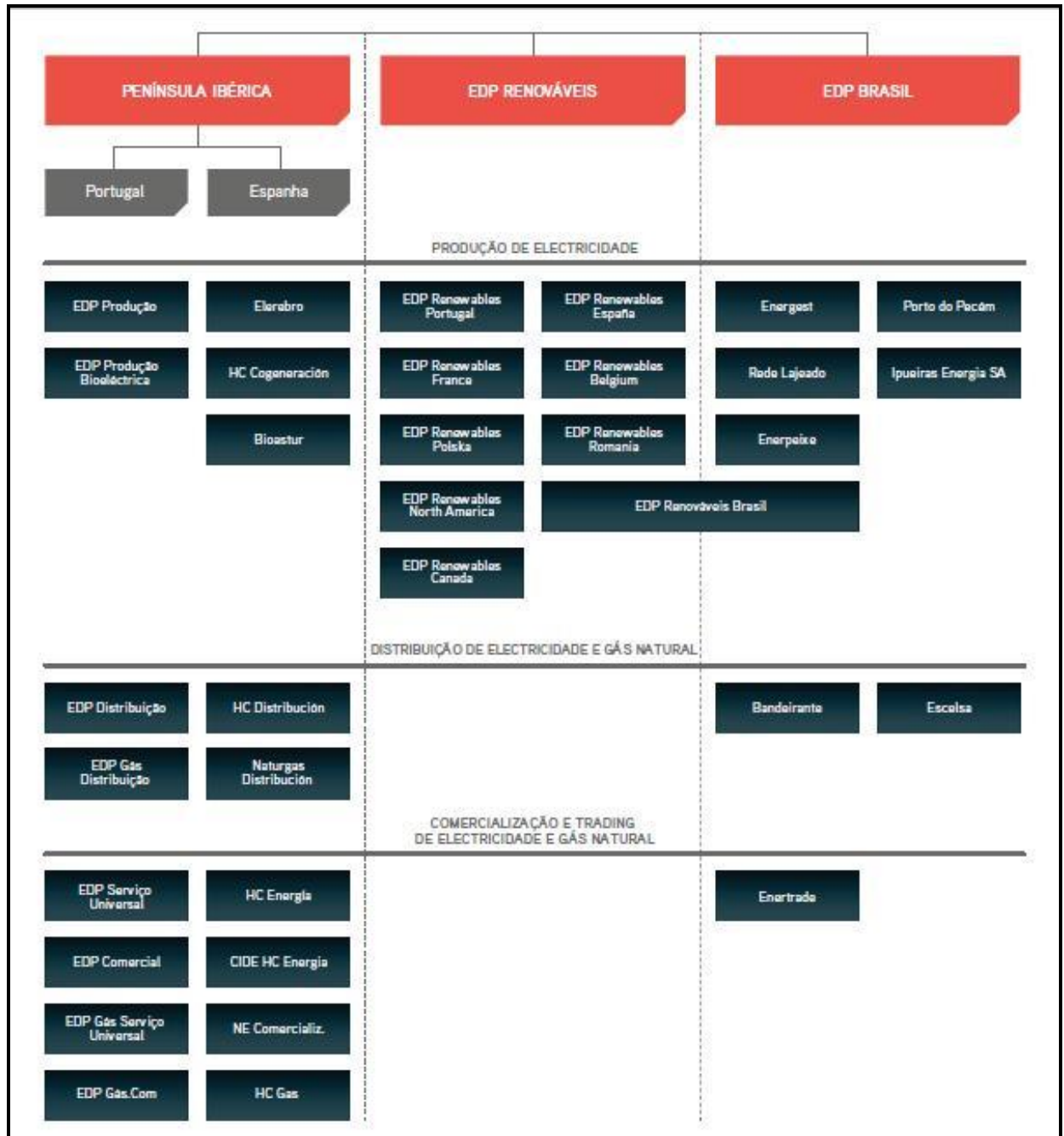
Vintage Ad Browser «[www.vintageadbrowser.com](http://www.vintageadbrowser.com)».





## ANEXO I

## Organigrama do Grupo EDP S.A.



Fonte: *site* EDP Energias de Portugal «[www.edp.pt](http://www.edp.pt)»



## APÊNDICE I

### Guião para entrevista semiestruturada

#### 1. COMUNICAÇÃO INTERNA

- Há normas internas de conduta e discursos sobre a marca? Como fazem emergir a identidade da marca internamente?
- Como gerar identificação com os consumidores internos? Como é feita a socialização de novos membros e a políticas de recursos humanos?
- Como são formadas as redes formais (declarações oficiais e regulamentos) e as redes informais (manifestos públicos e depoimentos não formais entre público).
- Quem decide os fluxos da comunicação interna? Que tipos de informações privilegiam?
- Existe alguma pesquisa com o público interno e *stakeholders* sobre a imagem da EDP?
- Se existem fatores externos e subjetivos que não são controlados pela empresa, tenta-se descobrir quais são? A organização tenta sentir/gerir o clima organizacional, as relações entre pessoas, a interface de ambiente?

#### 2. COMUNICAÇÃO DE MARCA

- Quem decide a comunicação externa, os veículos e os canais midiáticos?
- Qual o planeamento estratégico para os próximos anos da marca? Existem metas publicáveis?
- Quais razões para reestruturação/rebranding da marca EDP em Julho de 2011? Por que a marca foi redesenhada por um estrangeiro?
- Qual público-alvo atual da publicidade de marca da EDP?
- Alguma pesquisa disponível sobre aceitação da marca EDP pelo público? Ou sobre a percepção de marca?
- Quais as principais diferenças entre as marcas visuais mais antigas para a atual?

#### 3. IDENTIDADE E PERSONALIDADE:

- Se a identidade é um conjunto de características vivenciados dentro da organização, há pistas sobre como é formada a identidade da EDP?
- Se a identidade é um conjunto de associações, como uma personalidade, que tem atributos físicos, emocionais e de auto-expressão, pode-se procurar atributos “físicos” e atributos “psicológicos” da personalidade da marca?

#### 4. SOBRE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

- Como é a dinâmica: publicidade + relações públicas + assessoria de imprensa + marketing social + promoção de vendas + patrocínio?
- Existem divisões visíveis, ou faz-se o “*mix* da comunicação organizacional”?
- Existem números sobre o valor-marca EDP?
- Existe um posicionamento oficial, declarado, da marca?

## **5. SOBRE A PUBLICIDADE:**

- Como é o processo estratégico criativo?
- Como se deu a escolha de agência de publicidade?
- Quem faz o *briefing*? Quem dá a palavra final para a publicidade ser aceita?
- Há relatórios de medição da publicidade, pós-testes e balanços das campanhas?

## **6. INTERNET E NOVAS TECNOLOGIAS:**

- As novas tecnologias e a internet têm mudado a estratégia de comunicação de marca?
- Como se leva a identidade da marca para a internet? O discurso na internet não é offline, é pro-ativo. - Citar caso EDP no Facebook.
- As novas mídias mudaram alguma coisa no relacionamento com o consumidor?

## **7. GESTÃO DA EDP**

- Como se leva a identidade da organização para outros países?
- Como vai ser a última fase de privatização?
- O que há para falar sobre concorrência? Existe estratégia de comunicação para venda/concorrência?
- Por que há mais publicidade institucional do que mercadológica, sendo que a EDP já tem concorrentes diretos no mercado?
- Como podem estimular a experiência do cliente com a marca?
- Como é a política de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável?
- A crise em Portugal fez mudar as estratégias de comunicação e gestão da organização nos últimos meses?

## **8. OPINIÃO PESSOAL:**

- O que faz uma marca/publicidade fixar na mente do consumidor?
- Acredita que o público receptor da publicidade tem a percepção da marca de maneira coerente com a identidade vivenciada dentro da organização?

**Objetivos gerais:**

- Perceber como a organização planeia sua comunicação externa e conduz sua comunicação interna por meio de fluxos, direções e relacionamentos.
- Apontar as estratégias e os discursos de comunicação dentro da organização que ajudem a vivenciar a identidade da marca internamente.
- Formar pistas para o entendimento da organização a partir da comunicação (a partir da lógica de compreender a comunicação holisticamente, e não apenas como um evento que acontece isolada dentro da organização)

**Para além das entrevistas:**

- Obter as primeiras impressões. Anotar descrição de práticas de comunicação, símbolos, histórias e discursos.
- Reunir documentos, ofícios, revistas internas, *press releases*, relatórios de medição da publicidade da organização, sobre pós-testes e balanços das campanhas.
- Reunir material físico sobre antigas publicidades e campanhas de comunicação - vídeos e material gráfico.



## APÊNDICE II

### Inquérito para Tese de Doutoramento

Disponível em «<http://form.jotformpro.com/form/23296168768974>» de 20 de Dezembro de 2012 a 20 de Fevereiro de 2013.

Este questionário destina-se à preparação de uma Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho, na área de Comunicação Organizacional e Publicidade.

Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos. Agradeço, desde já, a sua colaboração.

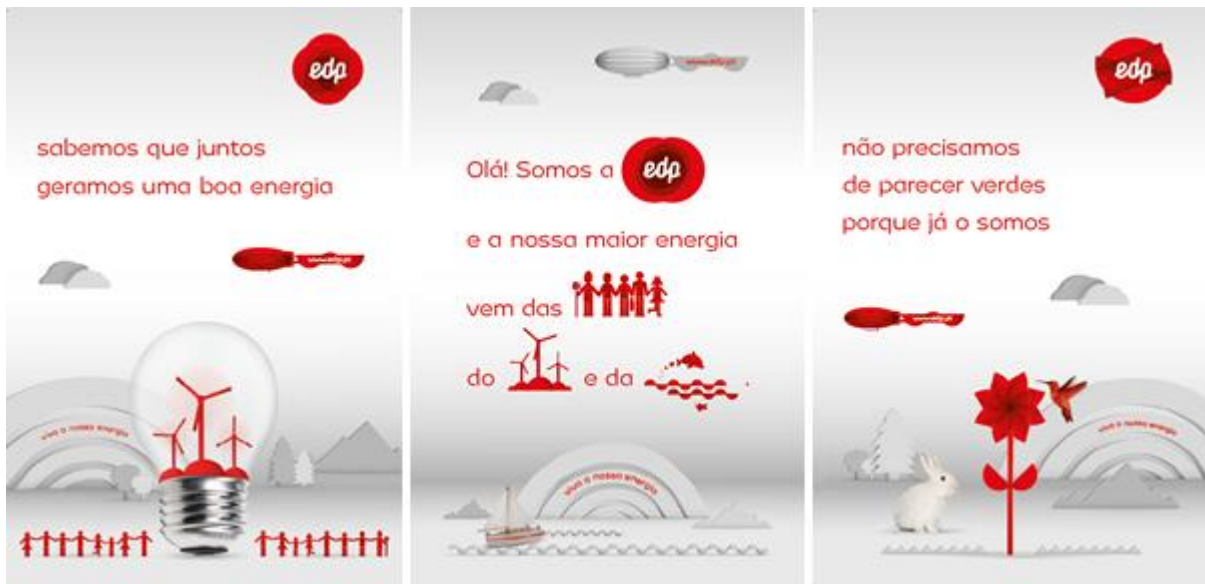
#### 1/3 - O que significa a marca EDP - Energias de Portugal para si?

Pedimos-lhe que indique até 5 palavras (ou expressões) que associa à marca.

- 1 - \*
- 2 - \*
- 3 -
- 4 -
- 5 -

#### 2/3 - Quais palavras ou significados lhe surgem quando vê a Publicidade seguinte?

Pedimos-lhe que indique até 5 palavras (ou expressões) que associa à Publicidade em questão.



Fonte: *site* EDP Energias de Portugal «[www.edp.pt](http://www.edp.pt)»

- 1 - \*
- 2 - \*
- 3 -
- 4 -
- 5 -

### 3/3 - Últimas questões:

Sexo\*

Masculino  Feminino

Cidade de residência\*

Faixa Etária\*

Até 20 anos  21 a 35 anos  36 a 50 anos  Mais de 50 anos

Formação Académica\*

Até 9º ano  Nível secundário  Nível universitário

\*respostas obrigatórias.

Obrigada pela colaboração.

Carregue em "Enviar" para concluir o questionário:

Cumprimentos,

Renata de Freitas (renatadefreitas@gmail.com)

Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) - Universidade do Minho (<http://www.comunicacao.uminho.pt/cecs>)



