



4ª Sessão

E a Administração Pública, sabe comunicar?

- Estratégias de Comunicação Interna e Externa nas Organizações.

# Comunicar é optar, escolher – há que saber fazê-lo

José Manuel Seruya, Universidade Católica

Teatro Thalia, 3 de abril de 2014



*E a Administração Pública  
sabe comunicar?*

*necessita*

*melhor*

*quer?*

*Também quis perceber melhor a água.*

*De imediato verificou que ela não existe apenas para a  
bebermos, ou para nela nadarmos ou pescarmos.*

*Se eliminássemos estas três actividades do mundo, a água não  
desapareceria. Para que serve então a água?*

*Bloom não sabia ainda responder, porém, mais de metade do  
caminho estava percorrido: **tinha feito a pergunta e avançava.***



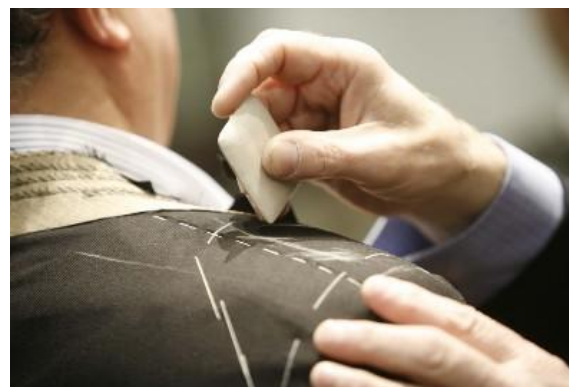
Gonçalo M. Tavares (2011: 239/40), *Uma viagem à Índia*



Qual é a importância da  
comunicação para o êxito da AP?



Seremos melhores  
se comunicarmos melhor?



Diagnosticar à medida.

Solucionar à medida.



# Context Matters

Identificar factos relevantes

Detectar problemas e desafios

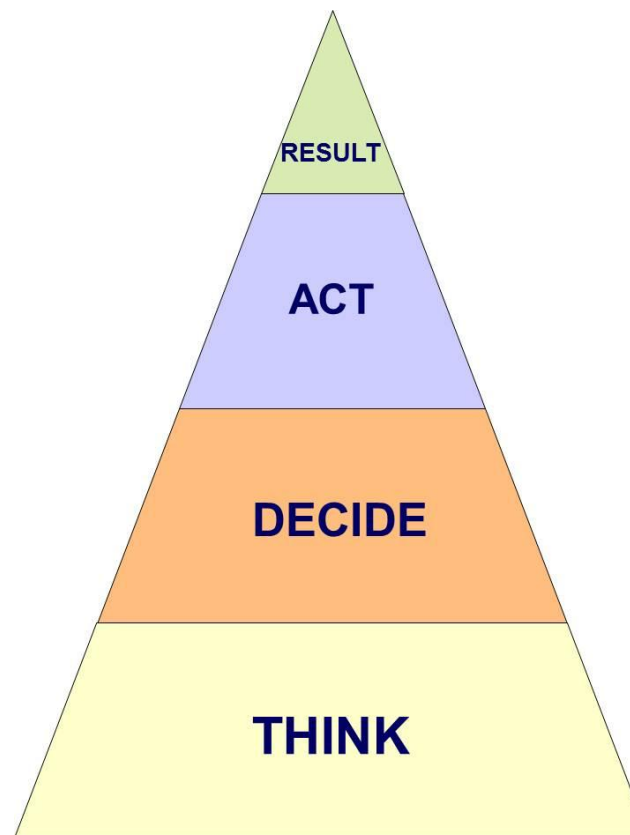
Perceber muito bem o que está em jogo  
(afinal, do que se trata na comunicação da AP?)

Descobrir o “lugar / papel da comunicação”  
(em que medida a comunicação pode contribuir para  
resolver problemas e alcançar objectivos)





- » Saber *pensar*  
comunicação
- » Saber *decidir*  
comunicação
- » Saber *agir [fazer]*  
comunicação





*A identidade não é um simples slogan, ou uma colecção de frases: tudo o que a organização faz é uma afirmação da sua identidade.*

*Olins, Wally (1989), Corporate identity – making business strategy visible through design*







economia  
da atenção

*Everything communicates, like it or not.*

*Words obviously communicate, but actions and even silence  
also send strong messages.*

Shel Holtz (2004), *Corporate conversations*, AMACOM, New York





Identidade  
da organização



**Declarações**

**Expressões**

**Práticas**

Visão, missão,  
relatórios,  
discursos dos  
líderes, etc

Edifícios,  
marcas,  
serviços,  
publicidade, etc

Processos, rituais,  
encontros de  
Quadros,  
governança, etc

Tudo comunica!



# The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies

Received (in revised form): 17th December, 2005

## JOHN M.T. BALMER

is Professor of Corporate Brand/Identity Management at Bradford School of Management (UK). His published work has appeared in leading journals such as *California Management Review*, *Long Range Planning*, and the *European Journal of Marketing*. He is the co-author (with Stephen A. Greyser) of *Revealing the Corporation* (Routledge, 2003) on corporate identity, image, reputation and corporate branding. He is the founder-director of the International Corporate Identity Group (1994), which was launched at the House of Lords in 1995. He has served as an advisor on corporate brand/identity management to the BBC, the WPP Group and Mercedes Benz among others.

## STEPHEN A. GREYSER

is the Richard P. Chapman Professor of Business Administration (Marketing/Communications) Emeritus at Harvard Business School, where he specialises in brand marketing, advertising/corporate communications. He is a former Editorial Board Secretary and Board Chairman of the *Harvard Business Review*. For eight years he was also Executive Director of the Marketing Science Institute. He is responsible for many books and articles, and over 300 published case studies.

## MATS URDE

is an Assistant Professor and Head of the Brand Management Research Programme at Lund University, Sweden. As a strategic brand advisor he has worked with Ericsson, Scandinavian Airlines, Copenhagen Stock Exchange, Volvo, and The Swedish National Symphony Orchestra. His papers have appeared in the *European Journal of Marketing* and the *Journal of Marketing Management*. He is the author of *Brand Orientation* (1997).





associações à marca

**Percepções** desta que os  
consumidores retêm em  
memória i.e. o **significado**  
que a marca tem para eles

**JAMES BOND**



**007**



## Pontos de contacto da marca





# REPUTATION

We will be known forever by the tracks we leave.  
-American Indian Proverb



KEEP  
CALM  
this requires a  
PARADIGM  
SHIFT



*Como nos (re)conhecem de facto,  
como falam de nós, como nos avaliam.*



Diversidade de serviços e de *stakeholders*  
i.e. provável diversidade de reputações



# Uns serviços são bem mais visíveis e tangíveis do que outros (daí a importância dos estímulos à **percepção** do serviço e à **memória** da sua utilização)

- > qualidade do RESULTADO
- > qualidade da INTERACÇÃO
- > qualidade do CONTEXTO / AMBIENTE





COMUNICAÇÃO INTERNA

# «OS COLABORADORES SÃO EMBAIXADORES DA MARCA BP»

RECONHECIDA COMO UMA BEST PRACTICE NA ÁREA  
DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, A BP PORTUGAL  
PROCURA CONSTRUIR UMA EQUIPA DE «COLABORADORES  
ACTIVOS, MOTIVADOS E INTEGRADOS NA SOCIEDADE».



**Luís Roberto**

DIRECTOR DE COMUNICAÇÃO E  
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS BP

1 0 2

**Executive Digest** MARÇO 2013



*Mas quanto à confiança esta é, na sua essência, entre pessoas, é relacional e interactiva.*

*Mesmo quando confio num objecto, por exemplo num avião, ou numa **instituição** ou empresa, há sempre pessoas por detrás.*



Raul Diniz in *Qualidade*, APQ, Outono 2008



# Diário de Notícias

---

## Um tempo de suspeita

A base da sociedade actual é a desconfiança. Os cidadãos não acreditam uns nos outros. Todos dizem haver uma crise de valores e colecionam-se histórias de fraudes, abusos e ameaças. Vivemos um tempo de suspeita.



O nosso real problema não é político, financeiro ou económico. É a desconfiança.

João César das Neves in *DN*, 25 Julho 2011





Escolher um posicionamento adequado

- » clareza e simplicidade
- » pertinência
- » credibilidade



# MY PACK

**P** purpose  
**A** audience  
**C** channel(s)  
**K** key messages





# MIY PACK

P  
A  
C  
K

purpose



P  
O  
R  
Q  
U  
Ê

~~avisar  
informar  
dar a conhecer  
comunicar  
divulgar  
transmitir~~

P  
A  
R  
A  
Q  
U  
Ê

não são objectivos de comunicação

certos verbos de acção, como...



## MY PACK

P  
A  
C  
K

audience



O que querem os clientes de nós?

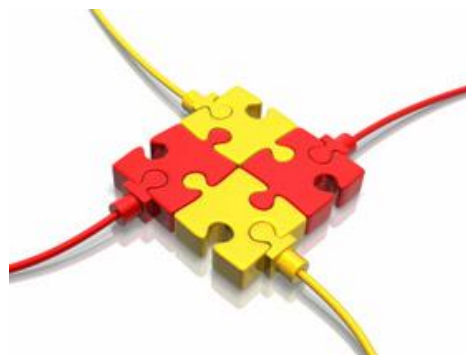
Como é que eles nos avaliam?

Com quê / quem nos comparam?



## MY PACK

P  
A  
C  
K



channel(s)

O que é que cada canal faz melhor?

Que expertise exige a utilização de cada canal?

Que canal possui o melhor potencial de "persuasão"?

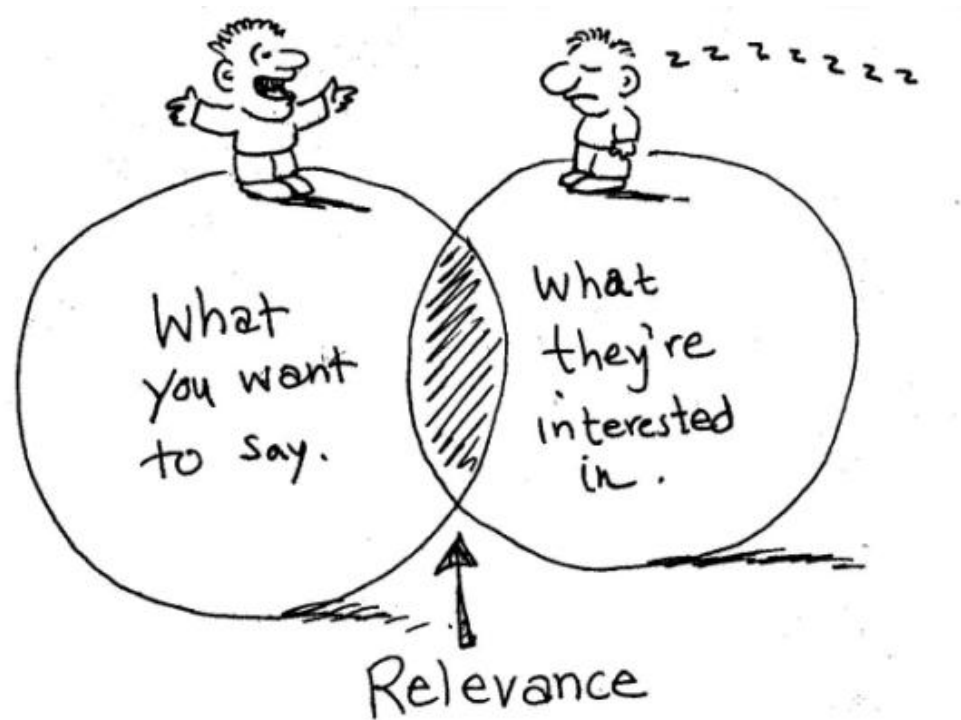




# MY PACK

P  
A  
C  
K

key messages





*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a **confiança**:  
Todo o mundo é composto de **mudança**,  
Tomando sempre novas qualidades.*



Luís de Camões (1524-1580)